



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA  
MESTRADO ACADÊMICO EM GEOGRAFIA**

**MARCOS ANTÔNIO DA SILVA FERREIRA**

**CORPORAÇÃO E GEOGRAFIA: A ORGANIZAÇÃO TERRITORIAL E  
PRODUTIVA DO GRUPO ALPARGATAS S.A. NA PARAÍBA**

**FORTALEZA – CEARÁ**

**2018**

MARCOS ANTÔNIO DA SILVA FERREIRA

CORPORAÇÃO E GEOGRAFIA: A ORGANIZAÇÃO TERRITORIAL E PRODUTIVA  
DO GRUPO ALPARGATAS S.A. NA PARAÍBA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Geografia do Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Geografia. Área de concentração: Análise Geoambiental e Ordenação do Território nas Regiões Semiáridas e Litorâneas.

Orientador: Prof. Dr. Edilson Alves Pereira Júnior

FORTALEZA – CEARÁ

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Ferreira, Marcos Antonio da Silva.

Corporação e Geografia: a organização territorial e produtiva do grupo Alpargatas S.A. na Paraíba [recurso eletrônico] / Marcos Antonio da Silva Ferreira. - 2018.

1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 188 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Ciências e Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Geografia, Fortaleza, 2018.

Área de concentração: Geografia econômica .

Orientação: Prof. Dr. Edilson Alves Pereira Júnior.

1. Indústria de calçados. 2. Território. 3. Geografia das corporações. 4. Reestruturação territorial e produtiva. 5. Alpargatas S.A.. I. Título.

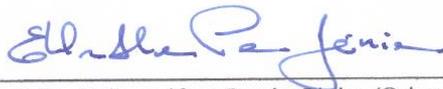
## MARCOS ANTÔNIO DA SILVA FERREIRA

CORPORAÇÃO E GEOGRAFIA: A ORGANIZAÇÃO TERRITORIAL E  
PRODUTIVA DO GRUPO ALPARGATAS S.A. NA PARAÍBA.

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Acadêmico em Geografia do  
Programa de Pós-Graduação em  
Geografia do Centro de Ciências e  
Tecnologia da Universidade Estadual do  
Ceará, como requisito parcial à obtenção  
do título de mestre em Geografia. Área de  
Concentração: Análise Geoambiental e  
Ordenação do Território nas Regiões  
Semiáridas e Litorâneas.

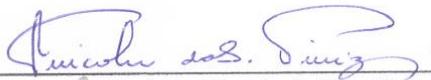
Aprovado em: 27 de agosto de 2018.

### BANCA EXAMINADORA



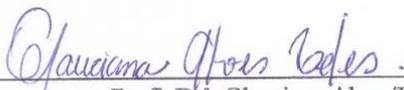
---

Prof. Dr. Edilson Alves Pereira Júnior (Orientador)  
Universidade Estadual do Ceará - UECE



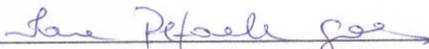
---

Prof. Dr. Lincoln da Silva Diniz  
Universidade Federal de Campina Grande - UFCG



---

Prof.ª. Dr.ª. Glauciana Alves Teles  
Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA



---

Prof.ª. Dr.ª. Iara Rafaela Gomes  
Universidade Federal do Ceará - UFC

Às três mulheres que norteiam a minha vida: Rosângela (mãe), Mônica e Michelle (irmãs). Acreditar no futuro, é acreditar em vocês.

## AGRADECIMENTOS

A gente vai crescendo e a vida vai dando conta de afunilar cada vez mais os nossos círculos de amizade. Dessa forma, gostaria de agradecer primeiramente a pessoa que decidiu caminhar ao meu lado até o presente momento. Alan Góes, muito obrigado pelo carinho, atenção e dedicação desses quase três anos de estrada tortuosa entre o Cinema, a Geografia e a Vida.

A cada etapa que avançamos dentro da Universidade, um pouco de nós se esfacela enquanto outra metade resolve aflorar. Foi assim que me senti durante esses dois anos de Pós-graduação em Geografia na Universidade Estadual do Ceará. O Marcos pesquisador-professor-autor-artista-ser já não é mais o mesmo desde que resolveu trilhar os percursos geográficos da pesquisa-vida.

As minhas queridas e amadas e sorridentes irmãs Mônica e Michelle, que mesmo geograficamente distantes, na ausência dos dias, na solidão parental, me fazem acreditar que a família ainda é aquela coisa estranha que vale a pena lutar. Que um dia eu possa retribuir todo o carinho e a atenção que vocês me atribuem.

Um agradecimento especial aos meus pais, Rosângela e Luíz. Obrigado pela cega fé que depositaram e ainda depositam em mim. Sem vocês dois, eu não acreditaria nas (im)possibilidades que a vida nos impõe para o fortalecimento de si.

Não poderia tecer meus mais humildes agradecimentos sem antes não mencionar minha base familiar: meus avós, Maria e José. Minha existência, obrigado por fornecerem seus colos sempre que necessário. Ah, e pelos almoços maravilhosos dos domingos de ócio produtivo.

Aos meus amigos, gostaria de lhes dedicar inúmeros parágrafos somente para enaltecer a importância de tê-los em minha vida. À Ana Paula, amiga de turma de graduação e pós, de bairro, dos bares e de luta; à minha doce e amada Silvia Heleny, ao meu confidente eterno Johny Paiva, Carliane Silva e Danielly Bezerra. Vocês são a minha família, meu lar e meus professores guerreiros de cada dia. Sem vocês, não tenho dúvidas de que essa caminhada não seria possível. Meus mais sinceros agradecimentos.

Aos amigos guerreiros que me encantam a cada dia, Darllan Nunes, Eudázio Sampaio, Aline Matias, Rafael Brito e Mateus Rodrigues. Que nossos objetivos possam confluir para as mais belas conquistas.

Agradeço também aquelas pessoas que me acolheram tão bem na Paraíba: Rauan Batista, meu companheiro de quarto, de confidências e de Geografias. A todos que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho tenha sido possível.

Aos companheiros do LETUr, nós somos a prova de que o trabalho acadêmico pode ser tão prazeroso quanto boas xícaras de café com biscoitos em tardes chuvosas.

Aos professores que tanto admiro: Iara Vasconcelos, você sem dúvidas me faz acreditar que a academia pode ser tão doce e feminina; Glauciana Teles, por demonstrar tanta força e carinho nos atravessamentos diários no Itaperi.

À Profa. Denise Bomtempo, por ter me acompanhado e contribuído para minha formação geográfica.

Ao Prof. Lincoln Diniz, por ter me orientado no trabalho de campo desta pesquisa e pelas grandes contribuições teórico-metodológicas. Obrigado por ser esse professor incrível e dedicado.

Ao Prof. Edilson, orientador e amigo, pela paciência, dedicação, companheirismo e confiança durante todo o processo de minha formação acadêmica. Obrigado por ser esse profissional incrível que só me inspira a cada discussão. Meus mais sinceros agradecimentos.

À Universidade Estadual do Ceará, ao CNPq e aos cursos de Geografia, por ter revelado um mundo de possibilidades que só me encanta a cada imersão dele.

## RESUMO

O processo de reestruturação territorial e produtiva da indústria de calçados, ocorrido nas duas últimas décadas, provocou inúmeras transformações no território brasileiro. Os agentes transescalares que engendram as dinâmicas do território articularam suas forças para atraírem investimentos que pudessem ampliar suas margens de lucratividade. As grandes empresas foram as primeiras a deslocarem suas unidades produtivas para lugares que fornecessem vantagens, sobretudo através de políticas de menor custo de produção e de facilidades para obtenção de maiores lucros. É neste contexto que a corporação nacional calçadista Alpargatas S.A. se insere no território da Paraíba, especificamente nos municípios de Campina Grande, Santa Rita, João Pessoa, Guarabira, Ingá, Araruna, Serra Redonda, Mogeiro e Alagoa Nova. Escolhido para ser a sede de fabricação das sandálias Havaianas, Campina Grande envolveu-se em um complexo circuito de bens, pessoas e mercadorias, sendo inserida numa divisão territorial do trabalho ampla e transescalar. Diante disso, a presente pesquisa objetivou compreender o papel e a configuração espacial de uma corporação calçadista, com recorte para o grupo Alpargatas S.A., no território paraibano. Dentre os objetivos específicos, destacam-se: identificar os agentes da atividade calçadista que engendram as dinâmicas da produção industrial paraibana; entender os circuitos espaciais da produção e os círculos de cooperação do grupo Alpargatas S.A. no Brasil, na Paraíba e, especificamente, em Campina Grande; e por fim, investigar o processo produtivo e a organização das estratégias de gestão e produção da unidade produtiva campinense. Tal perspectiva permitiu realizar uma leitura renovada das dinâmicas que movimentam os fluxos (i)materiais do território. Os procedimentos metodológicos da pesquisa se pautaram em intensa revisão bibliográfica acerca da temática proposta, além da obtenção de dados primários e secundários a partir de jornais, revistas e fontes estatísticas. O trabalho de campo foi também parte integrante e necessária, para que a análise dos dados e a corroboração do arcabouço teórico pudessem ser feitas de maneira crítica e coerente. Assim, esperamos contribuir com as discussões acerca da geografia da corporação, expondo novas perspectivas de se ler e pensar as transformações recentes no território brasileiro.

**Palavras-chave:** Indústria de calçados. Território. Geografia das corporações. Reestruturação territorial e produtiva. Alpargatas S.A. Campina Grande.

## ABSTRACT

The territorial restructuring process and production of the footwear industry has caused many changes in the Brazilian territory. The multiscalar agents that engenders the dynamics of the territory, soon articulated their strengths to attract investments that could (re)produce their wealth. The most important companies were the first to participate in the distribution process of manufacturing establishments to places that provide lower production costs and higher profits policies. In this context, the Alpargatas S.A. settles in the territory of Paraíba, specifically in the municipalities of Campina Grande, Santa Rita, João Pessoa, Guarabira, Ingá, Araruna, Serra Redonda, Mogeiro e Alagoa Nova. Chosen to host manufacturing of Havaianas sandals, the territory of Campina Grande was involved in a complex circuit of goods, people and commodities were able to insert it in the most logical territorial division of labor. Thus, this study aimed to understand the role and the spatial configuration of a footwear corporation, with focus to Alpargatas S.A. group, in the territory of Paraíba. Among the specific objectives, the following stand out: identify the agents of the footwear activity that engender the dynamics of industrial production in Paraíba; to understand the space circuits of production and the cooperation circles of the Alpargatas S.A. group in Brazil, in Paraíba, and specifically in Campina Grande; and finally, to investigate the productive process and the organization of the management and production strategies of the Campinense productive unit. This perspective allowed a renewed reading of the dynamics that move the flows (i)materials of the territory. The methodological procedures of the research were based on an intense bibliographical review about the proposed theme, besides obtaining primary and secondary data from newspapers, magazines and statistical sources. The field work was also an integral and necessary part, so that the data analysis and corroboration of the theoretical framework could be done in a critical and coherent way. We hope to contribute with the discussions about the geography of the corporation, exposing new perspectives to be read and to think the recent transformations in the Brazilian territory.

**Keywords:** Footwear industry. Territory. Geography of corporations. Territorial and productive restructuring. Alpargatas S.A. Campina Grande.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Marcas presentes no Gira Calçados de 2017 .....	70
Figura 2	- A inauguração da Estação Vila Velha, em 1907 .....	123
Figura 3	- Curtume dos Mattos .....	125
Figura 4	- Curtume Antonio Villarim S.A. ....	125
Figura 5	- Anúncios – Alpargata S.A. – 1951 .....	135
Figura 6	- Propaganda de Alpargatas S.A. nas décadas de 1950-1960 .....	136
Figura 7	- Diferentes modelos das sandálias Havaianas .....	147
Figura 8	- Entrada e saída dos trabalhadores da Alpargatas S.A. ....	151
Figura 9	- Empresa Águia Turismo deslocando os trabalhadores da Alpargatas de Campina Grande.....	153
Figura 10	- Síntese do processo produtivo das sandálias Havaianas em Campina Grande .....	159
Figura 11	- Mapa da unidade fabril da Alpargatas S.A. de Campina Grande .....	160

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição das empresas calçadistas no litoral paraibano, por produto (2017) .....	72
Gráfico 2 – Frequência de empresas produtoras por linha de produtos .....	80
Gráfico 3 – Capitais brasileiros no exterior em US\$ milhões, entre 2001 e 2008 .	96

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos principais autores da Escola da Regulação acerca da crise de acumulação do regime fordista .....	32
Quadro 2 – Principais produtores de calçados do mundo em 2013 (por milhões de pares) .....	39
Quadro 3 – Principais exportadores de calçados do mundo em 2014 (em milhões de dólares) .....	42
Quadro 4 – As maiores empresas alocadas na Paraíba em 2017 .....	61
Quadro 5 – Evolução da indústria de couros, artefatos de couro e calçados no período de 1969 – 1992 .....	64
Quadro 6 – Cronologia dos investimentos de empresas brasileiras entre filiais a partir de 1960 .....	91
Quadro 7 – Cronologia dos investimentos de empresas brasileiras entre filiais a partir de 1980 .....	93
Quadro 8 – Modelos de sandálias Havaianas fabricadas na unidade de Lagoa Nova, Paraíba .....	144
Quadro 9 – Modelos de sandálias Havaianas fabricadas na unidade de Campina Grande .....	145
Quadro 10 – Volume de vendas, em milhão de pares, do grupo Alpargatas S.A .....	146
Quadro 11 – Recita líquida, em milhões de R\$, do grupo Alpargatas S.A. ....	147

## LISTA DE MAPAS

Mapa 1	- A atual configuração espacial do grupo Alpargatas S.A. no mundo ..	114
Mapa 2	- Distribuição espacial das subsidiárias da Alpargatas S.A. na Paraíba.....	118
Mapa 3	- Origem de trabalhadores da unidade de Campina Grande .....	153

## LISTA DE CARTOGRAMA

Cartograma 1 – Distribuição espacial da indústria de calçados no Brasil nos anos de 1990, 2000 e 2016 .....	52
Cartograma 2 – Distribuição espacial do emprego formal da indústria de calçados no Brasil nos anos de 1990, 2000 e 2016 .....	53
Cartograma 3 – Distribuição espacial da indústria de calçados na Paraíba .....	68
Cartograma 4 – Distribuição espacial do emprego formal da indústria de calçados na Paraíba .....	69
Cartograma 5 – Circuito espacial da borracha/PVC para a fabricação das sandálias Havaianas .....	139
Cartograma 6 – Escoamento da produção das sandálias Havaianas no mundo.....	141
Cartograma 7 – Fornecimento de embalagens para a produção das sandálias Havaianas .....	143

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APICCAPS	Associação Portuguesa das Indústrias de Calçados, Componentes, Artigos de pele e seus Sucedâneos
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
COOPERCAM	Cooperativa dos Produtos de Calçados, Componentes e Similares de Campina Grande
COMPET	Programa de Modernização e Competitividade dos Setores Tradicionais da Paraíba
CTCC	Centro de Tecnologia do Couro e Calçados Albano Franco
CINEP	Companhia de Desenvolvimento do Estado da Paraíba
FAIN	Fundação de Apoio a Industrialização
FIEPB	Federal das Indústrias do Estado da Paraíba
FDI	Fundo de Desenvolvimento Industrial do Ceará
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto Operações Relativas à Circulação de Mercadorias, Prestação de Serviços
IEP	Indústria de Equipamentos de Proteção Individual
IEMI	Instituto de Estudos de Marketing Industrial
IFPB	Instituto Federal da Paraíba
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
ISS	Imposto de Serviço de Qualquer Natureza
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
PIB	Produto Interno Bruto
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SECEX	Secretaria do Comércio Exterior
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
SICTCT	Secretaria da Indústria, Comércio, Turismo, Ciência e Tecnologia

SUDENE	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>A GEOGRAFIA DA PARAÍBA: UMA LEITURA A PARTIR DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS .....</b>	<b>27</b>
2.1	REESTRUTURAÇÃO TERRITORIAL E PRODUTIVA: AS NOVAS CONFIGURAÇÕES DA ACUMULAÇÃO CAPITALISTA .....	29
2.1.1	<b>A produção mundial de calçados .....</b>	<b>37</b>
2.1.2	<b>A indústria de calçados no Brasil: território, agentes e escalas .....</b>	<b>45</b>
2.2	A PARAÍBA NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS .....	57
2.2.1	<b>A atividade industrial da Paraíba no contexto da reestruturação territorial e produtiva do Brasil .....</b>	<b>58</b>
2.2.2	<b>Uma leitura do território paraibano a partir da indústria de calçados .....</b>	<b>63</b>
2.2.3	<b>A indústria de calçados do litoral paraibano .....</b>	<b>71</b>
2.2.4	<b>A indústria de calçados do agreste paraibano .....</b>	<b>74</b>
2.2.5	<b>A indústria de calçados do sertão paraibano .....</b>	<b>78</b>
<b>3</b>	<b>POR UMA GEOGRAFIA DAS CORPORAÇÕES: A CONFIGURAÇÃO ESPACIAL DO GRUPO ALPARGATAS S.A. NO BRASIL .....</b>	<b>83</b>
3.1	UM OLHAR SOBRE A GEOGRAFIA DAS CORPORAÇÕES: PERSPECTIVAS TEÓRICAS .....	83
3.1.1	<b>Panorama industrial das corporações brasileiras .....</b>	<b>90</b>
3.2	O CONTEXTO HISTÓRICO DO GRUPO ALPARGATAS S.A. NO BRASIL .....	97
3.3	O QUE HÁ POR TRÁS DOS RÓTULOS? UMA DISCUSSÃO ACERCA DOS GRUPOS ECONÔMICOS CAMARGO CORRÊA, J&F INVESTIMENTOS, BRASIL WARRANT, CAMBUHY E ITAÚSA .....	103
3.4	OS CIRCUITOS ESPACIAIS DA PRODUÇÃO E OS CÍRCULOS DE COOPERAÇÃO DA ALPARGATAS S.A. NO BRASIL E NO MUNDO .....	111
3.4.1	<b>No Brasil .....</b>	<b>115</b>
3.4.2	<b>Alpargatas Argentina .....</b>	<b>119</b>
<b>4</b>	<b>CORPORAÇÃO E ORGANIZAÇÃO ESPACIAL: A INDÚSTRIA DE CALÇADOS E O SEU PAPEL NO CONTEXTO URBANO-REGIONAL PARAIBANO .....</b>	<b>121</b>

4.1	O CONTEXTO URBANO-INDUSTRIAL CALÇADISTA DE CAMPINA GRANDE .....	121
4.2	O GRUPO ALPARGATAS EM CAMPINA GRANDE: ORIGENS E CONSOLIDAÇÃO .....	130
4.3	OS CIRCUITOS ESPACIAIS DA PRODUÇÃO E OS CÍRCULOS DE COOPERAÇÃO DO GRUPO ALPARGATAS S.A. DE CAMPINA GRANDE: O CASO DAS SANDÁLIAS HAVAIANAS .....	134
4.4	A DIMENSÃO DAS NOVAS RELAÇÕES DE TRABALHO NA ALPARGATAS S.A. DE CAMPINA GRANDE.....	148
4.5	O PROCESSO PRODUTIVO DAS SANDÁLIAS HAVAIANAS EM CAMPINA GRANDE .....	154
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>162</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>166</b>
	<b>APÊNDICE</b> .....	<b>175</b>
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE O PERFIL DA ATIVIDADE INDUSTRIAL .....	176
	<b>ANEXO</b> .....	<b>186</b>
	ANEXO A – FOTOGRAFIA MAPA MENTAL DA UNIDADE DE CAMPINA GRANDE PRODUZIDA POR UMA OPERÁRIA DE PRODUÇÃO DA ALPARGATAS S.A. ....	187

## 1 INTRODUÇÃO

Deparar-se com o fazer ciência é sempre um exercício simultâneo de conflito e excitação. É instigante, pois a cada parágrafo um universo de possibilidades e descobertas é revelado a partir de múltiplas formas, seja na leitura, na rotina da sala de aula, na troca de conversas com amigos, no trabalho de campo, nas bases de dados ou mesmo nos autores e suas respectivas construções teóricas e empíricas. Também é conflitante, porque ao se confrontar com o mundo, é bem provável que o pesquisador não o veja jamais da mesma maneira.

Iniciar esta introdução com dois sentimentos que permearam esses dois anos de pós-graduação em Geografia é um tanto estarrecedor. Ao longo destas páginas, há um projeto de vida em constante construção. Do primeiro ao último parágrafo da presente pesquisa, existe uma perspectiva política de se viver, de estar e de se envolver com o mundo, tanto social quanto simbólico.

A Geografia das Indústrias, a Geografia Econômica, a Geografia do Trabalho, a Geografia das Corporações e, especialmente, as Geografias, auxiliaram na construção teórica e empírica do que este trabalho era e se tornou hoje. Assim, percebe-se que não há como compreender as contradições do território sem que antes as percebamos dentro do próprio constructo histórico, social, político, geográfico no qual elas estão mergulhadas.

Dessa forma, o olhar aqui é demasiadamente geográfico. Este caminhar tornou-se uma busca íntima para compreender o território que me cerca enquanto sujeito histórico e geógrafo de formação. Talvez seja isto que mova esta pesquisa e, conseqüentemente, este pesquisador: a inquietação, a problematização, as dúvidas e nunca as certezas sobre o cotidiano.

E por ser uma pesquisa intimamente geográfica, ela permite que o pesquisador possa conjecturar leituras sobre o mundo sem ao menos conhecê-lo empiricamente. Assim, faz-se necessário ressaltar que de fato, até então, a Paraíba não era um lugar simbólico para mim, no sentido mais topofílico. Mas ela me permitiu a descoberta do novo através do grupo Alpargatas S.A.

O grupo Alpargatas S.A. destacou-se entre as demais empresas calçadistas brasileiras, primeiro pelo número de estabelecimentos distribuídos espacialmente no país; segundo pela capacidade de, ao deslocar-se para um território, transformar o índice de emprego formal da indústria calçadista local; e terceiro por conter, entre os

seus produtos, as sandálias Havaianas que estão presentes no imaginário simbólico de qualquer brasileiro.

Enquanto que na monografia a discussão foi centrada nos circuitos espaciais da produção do grupo Alpargatas S.A. exclusivamente em Campina Grande, a dissertação abordou questões ainda mais complexas. A Alpargatas S.A. não é apenas uma grande empresa instalada na Paraíba. Ela é uma corporação de capital nacional, com características reais de uma multinacional que está instalada no território paraibano.

E o que muda a partir desta perspectiva? Encará-la enquanto uma corporação é enxergar a sua real magnitude e os seus interesses ao alocar-se em uma cidade média. Com isso, coube os seguintes questionamentos: Por que o grupo Alpargatas S.A. possui 9 unidades de produção na Paraíba? Quais os interesses do grupo no território paraibano? Por que instalar uma sede que até 2015 era a única no país a fabricar as sandálias Havaianas? O que a Paraíba tem de tão especial para atender a lógica da produção calçadista da Alpargatas? Quais as relações políticas por trás da sua vinculação com o território paraibano? Quais os agentes produtores do espaço geográfico envolvidos com a instalação da empresa? Há alguma participação do Governo e Prefeitura local? O que a empresa fabrica nessas unidades? Como ela fabrica? Como funciona a sua produção? Quais as etapas e os materiais utilizados? Quem são as pessoas que trabalham na Alpargatas? Como elas trabalham? Em que condição trabalhista?

Dentre tantas perguntas, esta pesquisa objetivou compreender, a priori, o papel e a configuração espacial de uma corporação calçadista, com recorte para o grupo Alpargatas S.A., no território paraibano. Dentre os objetivos específicos, destacam-se: identificar os agentes da atividade calçadista que engendram as dinâmicas da produção industrial paraibana; entender os circuitos espaciais da produção e os círculos de cooperação do grupo Alpargatas S.A. no Brasil, na Paraíba e, especificamente, em Campina Grande; e por fim, investigar o processo produtivo e a organização das estratégias de gestão e produção da unidade produtiva de Campina Grande.

Com isso, ao longo dos dois anos de pesquisa, para que a mesma fosse materializada como tal, fez-se necessário distribuí-la em três temas e conceitos que nortearam a discussão teórica e, conseqüentemente, empírica: 1) o território e reestruturação produtiva - pois não há base geográfica mais intrínseca à indústria de

calçados do que as delimitações do espaço geográfico comandadas e construídas pelas relações políticas, portanto de poder, econômicas e culturais; 2) corporação e organização do espaço - no sentido de desenhar as suas teias de comunicação e circuitos produtivos capazes de conectar a Paraíba com o mundo; e por fim, 3) as consequências da corporação no contexto urbano-regional de Campina Grande - que logo demonstrou as transformações do espaço urbano a partir de uma multinacional calçadista. Esta etapa durou 1 ano e sete meses.

Apesar do processo de pesquisa ser constituído prioritariamente a partir da relação entre o pesquisador e o objeto de estudo em questão, ele nunca é totalmente apartado da realidade que o cerca. Assim, os autores que acompanharam e tornaram-se imprescindíveis para a materialização deste trabalho, conforme os temas supracitados, foram: 1) Pereira Júnior (2012, 2015), Santos e Silveira (2011), Santos (1990, 1996, 2008), Arroyo (2001, 2009), Moreira (2004), Navarro (2004) e Bomtempo (2011, 2012a, 2012b); 2) Pereira Júnior (2012, 2015), Santos (1990, 1996, 2008), Fischer (1994), Benko (1999), Harvey (2004, 2005), Lipietz (1988), Coriat (1994), Mendez e Caravaca (1996), Chesnais (2005), Alves (2007), Pires do Rio (1998), Ramires (1967), Taylor e Thrift (1986), Pack (1990), Green e Cromley (1982), Souza (2003), Corrêa (2006), dentre outros; e por fim, 3) Maia et. al (2013), Carmo (2004), Nicolly (2011), Oliveira (1985), Lemos (2003), Guimarães Neto (1989), Aranha (1991), Pereira (1998, 2004, 2008), Silva (2006), Goulart e Arruda (1994), Albuquerque (2003), Almeida (2009), dentre outros.

Paralelo as leituras, foi construído, ao longo desse processo, um banco de informações de revistas e jornais a partir das instituições paraibanas, tais como Araruna Online, Mundo das Tribos, Paraíba Total, Paraíba.com.br e PbAgora; e bibliotecas de universidades públicas como a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), Instituto Federal da Paraíba (IFPB) e Universidade Federal de Campina Grande (UFPG). Esta etapa concluiu-se depois de 17 meses da entrada no Programa de Pós-graduação em Geografia.

A organização deste documento foi construída priorizando as narrativas temporais da Alpargatas S.A. na Paraíba. Isso explica a utilização exaustiva das notícias de jornais nos últimos dois capítulos. O objetivo temporal de dividir as informações em três décadas distintas - 1990, 2000 e 2010 - nos proporcionou entender a corporação desde a sua constituição enquanto empresa até as leituras mais hodiernas. Especialmente durante a venda da Alpargatas que aconteceu

exatamente de 2015 até 2017, cuja empresa passou, em menos de cinco anos, nas mãos de importantes companhias nacionais e internacionais, tais como Camargo Corrêa, J&F Investimentos, Cambuhy e Itaúsa.

Atrelado à atividade anterior, também foi recolhido informações das bases de dados eletrônicas e estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP), da Abicalçados e do site da própria empresa Alpargatas. A obtenção de dados secundários e primários nos forneceram perspectivas para se refletir acerca da temática em questão e enriquecer a pesquisa com informações mais precisas sobre o objeto de estudo.

A organização deu-se a partir de dois eixos: 1) número de estabelecimentos da indústria de calçados nas escalas internacionais, no Brasil, no Nordeste e na Paraíba; 2) número de vínculos formais da indústria de calçados internacionais, no Brasil, no Nordeste e na Paraíba. A temporalidade também tornou-se metodologia de composição para melhor compreender a concentração espacial dos calçados no mundo a partir das décadas de 1990, 2000 e 2010. Toda esta etapa perdurou os 17 meses da formação acadêmica em Geografia.

No início de 2017, após um ano de disciplinas obrigatórias e eletivas, especificamente durante os três primeiros meses do ano, janeiro, fevereiro e março, refiz as malas para adentrar na aventura de, pela primeira vez, desbravar o mundo sozinho em busca de desvendar as relações do grupo Alpargatas S.A. na Paraíba, com recorte para Campina Grande.

A dinâmica urbana de Campina Grande é completamente diferente da de Fortaleza. O transporte coletivo é reduzido, porém alcança os principais pontos da cidade, a presença universitária é contagiante e inspiradora, e a imponência da atividade industrial calçadista está presente nos pequenos detalhes, seja na parede de um muro pintado informando o contato de uma determinada empresa ou mesmo nos outdoors distribuídos no centro.

Durante os três meses, o bairro Bodocongó foi minha casa, junto com a Universidade Estadual da Paraíba, que possui um repertório de monografias e dissertações sobre a indústria de calçados que definitivamente construíram um novo rumo para esta pesquisa. A rotina de trabalho no primeiro mês consistiu na *adaptação*:

Para onde ir? Com quem falar? Como se comportar perante uma entrevista? Onde conseguir informações necessárias em tão pouco tempo?

Apesar de ter viajado com uma lista de locais para observação, os contatos e as informações primordiais só surgiram no segundo mês. Dentre os locais visitados: as universidades públicas, estadual e federal de Campina Grande e de João Pessoa, a Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP), os sindicatos dos trabalhadores e dos empresários da indústria de calçados, o Centro de Tecnologia do Couro e Calçado Albano Franco (CTCC), a Prefeitura de Campina Grande, os órgãos de trabalho, e por fim, a unidade fabril do grupo Alpargatas S.A. de Campina Grande, Alagoa Nova e João Pessoa.

Durante uma semana, de segunda até sexta, o trabalho de observação foi essencial para entender a logística dos horários de funcionamento da empresa. Foi possível acompanhar as transições dos três turnos: 1) de 6h às 14h; 2) de 14h às 22h; 3) de 22h às 6h. O fluxo de ônibus e trabalhadores durante esses horários causavam transtornos no trânsito da Avenida Assis Chateaubriand, no Distrito Industrial de Campina Grande.

Após a semana de observação, foi aplicado um rápido questionário com os trabalhadores durante o intervalo da produção. Entre um cigarro e um lanche, eles respondiam as perguntas que nos ajudariam posteriormente a desenhar o circuito espacial da produção e compreender os círculos de cooperação da Alpargatas na Paraíba.

Entre os dias 25 e 27 de fevereiro, a cidade de Campina Grande sediou o mais importante evento de negócios da indústria calçadista, o Gira Calçados. Apesar de ser um evento estritamente comercial, a presença das principais empresas de calçados do Brasil proporcionou algumas informações importantes, como os tipos de calçados das sandálias Havaianas, discutida no último capítulo, e algumas respostas sobre o processo produtivo.

A maior dificuldade de se morar, mesmo que seja por um curto período em outra cidade, ainda é a questão financeira. A bolsa, além de suprir as necessidades de Fortaleza, residência fixa, deveria também pagar as recentes despesas da Paraíba, tais como o transporte, alimentação, aluguel, água, xerox e a compra de novos livros. Outra dificuldade apontada do trabalho de campo foi o impossível acesso a fábrica da Alpargatas em todas as unidades de produção da Paraíba. Em nenhum momento, a empresa teve interesse em nos receber, o que nos posicionou a

intensificar a estratégia de obtenção de informação: as entrevistas com os trabalhadores. Outra dificuldade veio da questão dinheiro/tempo de permanência, já que tivemos poucos dias de estadia para um universo que exigia uma moradia fixa. Sem mencionar na dificuldade de se manter um diálogo com os trabalhadores da Alpargatas. A desconfiança de que estávamos ali para usurpar segredos da empresa não permitia a construção de conversas mais estendidas.

Contudo, é necessário compreender também que o objeto de estudo é inesgotável e que as lacunas postas até aqui permitem serem preenchidas nas etapas posteriores ao mestrado e com muito mais maturação e dedicação acadêmica. Não há como mensurar a importância deste trabalho de campo. Foi só vivenciando o objeto diariamente que a percepção da pesquisa se transformou nos rumos do que ela é hoje.

A interpretação do banco de dados, de imagens e de informações adquiridas na experiência empírica possibilitou as constatações sobre as dinâmicas que gostaríamos de expressar e as primeiras conclusões acerca do tema. O exercício de analogia frente a outras realidades nas mais diversas escalas do território brasileiro (semelhantes e/ou diferenciadas) foi um recurso metodológico que contribuiu para o aproveitamento da interpretação do material coletado, especialmente os gráficos, tabelas, imagens e as entrevistas.

Dessa forma, a distribuição dos capítulos priorizou uma metodologia em que a teoria e a empiria são complementares entre si. Não há um apartheid entre elas. Assim, o capítulo dois, intitulado “A Geografia da Paraíba - Uma leitura a partir da indústria de calçados” apresenta a discussão teórica, estatística e empírica da atividade industrial calçadista priorizando as escalas do mundo, do Brasil, do Nordeste e da Paraíba. Aqui, discute-se os conceitos de território e reestruturação territorial e produtiva, esboçando o processo de distribuição espacial da indústria de calçados no país, até nos aproximarmos da maior corporação calçadista instalada no território paraibano: o grupo Alpargatas S.A.

O terceiro capítulo, “Por uma Geografia das corporações - a configuração espacial do grupo Alpargatas S.A. no Brasil”, apresenta uma sólida discussão teórica acerca do conceito de corporação e organização espacial, mas a partir do ponto de vista da Geografia das Corporações. É possível identificar um resgate dos principais teóricos nacionais e internacionais que discutem as multinacionais e os seus principais papéis no território.

Por fim, o último capítulo, com o título de “Corporação e organização espacial - a indústria de calçados e o seu papel no contexto urbano-regional paraibano”, intenta discutir os circuitos espaciais da produção e os círculos de cooperação da unidade fabril do grupo Alpargatas S.A. de Campina Grande. Partimos aqui do trabalho de campo como dispositivo para compreendermos o processo produtivo e as novas relações de trabalho flexíveis que regem o capitalismo industrial corporativista.

Diante de todo o processo teórico-metodológico da pesquisa, as possibilidades de se ler o território a partir da atividade industrial calçadista tornaram-se plausíveis sob a perspectiva geográfica. A proposta desenhada em conjunto, orientador-orientando, abriu novos caminhos para se pensar o objeto em questão, nos fazendo concluir que o esgotamento do tema é uma ingenuidade de qualquer pesquisador, e permitiu constatar que existem ainda muitas perguntas a serem elaboradas e inúmeras respostas a serem apreendidas.

## **2 A GEOGRAFIA DA PARAÍBA: UMA LEITURA A PARTIR DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS**

Existem diversas perspectivas e caminhos para compreender as dinâmicas do território nacional, desde os conflitos territoriais, à transformação da paisagem e à dinâmica das atividades econômicas. Sendo assim, neste trabalho, objetivamos realizar uma leitura particular do Brasil contemporâneo, a qual é reforçada pela própria natureza do objeto em estudo que comumente não é lido enquanto agente responsável pelas transformações de uma Geografia do movimento ou até mesmo pelos geógrafos paraibanos.

Tal geografia se estrutura a partir da articulação entre os processos históricos do passado e a veemência das dinâmicas do presente, modelando assim uma leitura na qual tempo e espaço vão se entrecruzando para arquitetar uma visão crítica da realidade. Mas para isso, não há como fugirmos do confronto dialético provocador das tensões elucidativas, as quais apresentam o novo. No entanto, o que exatamente é o novo? Será que esse novo apresenta elementos suficientes para problematizá-lo e assim compreendê-lo?

Assim, este capítulo consiste na apreensão das dinâmicas da indústria de calçados no Brasil, especificamente no território da Paraíba, a partir do contexto da reestruturação territorial e produtiva. Vale salientar que quando mencionamos a leitura do novo, não estamos nos referindo à reestruturação, uma vez que inúmeros autores já a abordaram como recorte histórico, espacial, processual, e até mesmo enquanto fenômeno geográfico.

Porém, isso não quer dizer que a reestruturação territorial e produtiva da indústria não seja um processo historicamente recente, principalmente se a recortarmos dentro dos moldes da realidade do território nacional, a qual se intensificou bastante na década de 1990.

O novo aqui em discussão está pautado no seguinte questionamento: como a reestruturação territorial e produtiva da indústria, especificamente a do ramo calçadista, é capaz de transformar as múltiplas escalas do espaço geográfico?

Na tentativa de elucidar tal questão, não podemos nos abdicar de analisar o contexto histórico acerca das transformações que ocorreram no final do século XX e que, conseqüentemente, intensificaram-se com a chegada do século XXI devido, principalmente, ao avanço da tecnologia no paradigma industrial, desde a inserção

das novas formas gerenciais de produção até a desarticulação da força de trabalho para melhor flexibilizá-la; à confluência da tecnologia microeletrônica na construção de um maquinário cada vez mais moderno; e, por fim, à articulação dos poderes políticos e econômicos na inserção de lugares cada vez mais conectados com o mundo.

Desse modo, na lógica capitalista de produção, o local-global vai se tornando mais do que nunca dependente de uma rede de fluxos materiais e imateriais que revela os interesses particulares dos agentes multiescalares, e, como consequência, aos poucos o local vai tomando para si as dinâmicas do mundo e revelando-as para aqueles que pretendem desnudar as complexidades da realidade geográfica.

É nessa perspectiva que o primeiro capítulo da presente pesquisa se centrará na apresentação teórica dos processos sociais, políticos e econômicos acerca das transformações capitalistas das últimas décadas, buscando relacioná-los às dinâmicas globais da indústria de calçados para, posteriormente, apreender as particularidades do lugar e perceber com ele se adequa para atendê-las.

Nos capítulos seguintes, cuja matriz de pensamento se centra nas relações capitalistas do local com o mundo, o foco volta-se para as dinâmicas das grandes corporações e suas implicações no território paraibano. No entanto, o nosso intuito, neste capítulo, não se restringe a uma mera apresentação do discurso teórico que subsidiará os questionamentos aqui propostos, mas, sim, desvelar e problematizar uma árdua pesquisa documental, estatística e empírica construída ao longo desses seis anos de estudo do objeto em questão.

Esse esboço do percurso de pesquisa contribuirá para que ao final do texto o recorte temático e empírico da pesquisa fosse gestado com veemência, no sentido de torná-lo claro, ou aparentemente visível e palpável, tanto para o leitor quanto para este pesquisador que vos escreve.

## 2.1 REESTRUTURAÇÃO TERRITORIAL E PRODUTIVA: AS NOVAS CONFIGURAÇÕES DA ACUMULAÇÃO CAPITALISTA

Para uma discussão aprofundada acerca das novas dinâmicas que engendram a produção industrial do mundo é necessário antes percorrer um caminho que nos leve até o contexto histórico, político e econômico dos processos envolvidos nessas

relações, e tendo a consciência de que eles são responsáveis pelas constantes transformações da realidade contemporânea.

Dessa maneira, seria um equívoco adentrarmos no contexto da configuração espacial da indústria de calçados na atual década sem antes nos inserirmos na contextualização necessária sobre as dinâmicas territoriais que são capazes de traduzir com tanta clareza os processos da contemporaneidade.

Nesse sentido, é papel da geografia, o qual deve ser reforçado pelo geógrafo, não fugir daquilo que está intrinsecamente conectado à prática do fazer geográfico: a discussão escalar no contexto espacial. O território nacional não está deslocado da divisão internacional do trabalho, pelo contrário, ele é resultado direto das forças e agentes que movimentam a economia nas suas múltiplas escalas a partir dos seus próprios interesses de acumulação.

Vale salientar, que não faz parte do roteiro de nossas preocupações aqui elucidar a maturação do sistema capitalista, desde seu surgimento até os atuais dias. Para isso, já existe uma extensa e diversificada bibliografia composta de geógrafos, historiadores, teóricos da economia política, filósofos e sociólogos, os quais abordaram desde a acumulação primitiva, compreendida por Karl Marx (2013) como a concentração de riqueza e a formação de uma força de trabalho na Europa do século XV ao XVIII, até o estágio mais complexo do capitalismo contemporâneo: a financeirização do capital. Sendo assim, pode-se compreender que o processo de acumulação do capital transcorre a história do homem na produção e reprodução das riquezas.

Assim, foi necessária a compreensão da categoria de análise da acumulação para que pudéssemos propor uma síntese baseada em Pereira Júnior (2012), o qual a contextualiza a partir de três mecanismos diferentes: 1) a acumulação enquanto investimento na esfera econômica, a qual ocasiona o aumento dos meios e da própria capacidade de produção, circulação e consumo 2) a acumulação a partir de excedentes: não há necessariamente a busca por investimentos no processo de apropriação, a extração de valor ocorre por meio do monopólio e da própria capacidade de inovação organizacional e de gestão, e, por último, 3) a acumulação

no contexto espacial, cujas consequências atingem diretamente os países que até então não tinham experimentado as relações capitalistas<sup>1</sup>.

Ora, estamos lidando com processos sociais, econômicos, políticos e culturais que não ocorreram na virada de um dia ou que muito menos não acarretaram alterações de grande magnitude nas formas de organização industrial e produtiva: “Eis o princípio a partir do qual podemos valorizar os processos e reconhecer as novidades da história do território” (SANTOS; SILVEIRA, 2011, p. 23).

Assim, como marco histórico, a crise estrutural do capital, em meados da década de 1970, demarcou novos rumos para a indústria mundial. O modelo de desenvolvimento taylorista-fordista<sup>2</sup>, que até então regia as relações sociais de produção, não sustentava mais os seus próprios vícios: a permanência do aumento das taxas de lucros, a manutenção da especialização técnica e produtiva do trabalho sob uma esteira de produção exaustiva de movimentos padronizados e o ganho da produtividade revertido para o consumo de massa.

Sobre essa crise, alguns teóricos, inclusive muitos geógrafos, conduziram com rigor uma produção bibliográfica sobre as consequências da crise, dentre eles Fischer (1994) e Benko (1999) que identificaram, logo de início, as contradições dentro do próprio modelo de desenvolvimento fordista, o qual não era capaz de suportar uma saturação dos seus mercados e, principalmente, já não lidava com a intensificação das relações financeiras que invadiam os mercados mundiais.

---

<sup>1</sup> Esse último mecanismo explicita as relações hodiernas, cujas aplicações financeiras são também essenciais na relação de subordinação dos capitais produtivos, especialmente se considerarmos as novas engenharias produtivas, tecnológicas e organizacionais dos grandes grupos industriais que objetivam cada vez mais alcançar maiores taxas de lucro. Para mais informações, consultar Alves (2007), Santos e Silveira (2011), Pereira Júnior (2012) e Ferreira (2015).

<sup>2</sup> O fordismo é aqui compreendido não somente enquanto um conjunto de administração fabril criado por Henry Ford na indústria automobilística. Em síntese, o mesmo culminou na desarticulação entre o pensar e o fazer a partir das esteiras de produção que conduzem o trabalhador fabril à exaustão física e psicológica. Concomitante com essa forma de se pensar a produção, Frederick Taylor também contribuiu para a eficiência e a busca máxima de rendimento no chão fabril com o taylorismo. Não é errôneo construir e reproduzir o conceito de fordismo dessa forma. No entanto, reitero aqui que o considero além de um modelo econômico restrito aos limites geográficos do chão da fábrica. Neste trabalho, o fordismo é considerado enquanto regime de acumulação, fomentado a partir de uma extensa produção bibliográfica de autores franceses, tais como Robert Boyer, Alain Lipietz, Benjamin Coriat entre outros, conhecidos por construir a Escola da Regulação. Logo, o regime de acumulação fordista pode também ser apreendido como a relação entre as relações sociais de produção e “um domínio tecnológico (...) isto é, um sistema que abrange estruturas de produção, relações sociais e instituições diversas, cuja convergência é capaz de conter os conflitos e as contradições inerentes ao capitalismo por certo período” (PEREIRA JÚNIOR, 2012, p. 141-142). Para mais informações acerca do fordismo, consultar os autores Lipietz (1988), Fischer (1994), Benko (1999), Harvey (2004) e Pereira Júnior (2012).

Dentro dessa ótica, houve o crescimento da força do neoliberalismo a partir de discursos que buscavam encaixar a economia nos mais diversos modelos estatísticos padronizados de mercado. Durante o período de crise, alguns ramos industriais foram atingidos diretamente, a taxa de desemprego aumentou e, para fugir dela, alguns projetos surgiram pautados em perspectivas institucionais de mudanças (BENKO, 1999): os ciclos de Kondratieff<sup>3</sup>, as explicações schumpeteriana e neoschumpeteriana das ondas largas<sup>4</sup> e as teorias da regulação.

Atentemos aqui para as teorias da regulação, especialmente aquelas que consideram o fordismo como regime de acumulação. Essa corrente heterodoxa do pensamento econômico francês é uma das mais influentes na leitura econômica do mundo entre as décadas de 1970 e 1990.

Dentro dessa perspectiva, “considera-se o desenvolvimento capitalista como uma sucessão de fases regulares de desenvolvimento macroeconômico, ou de regimes de acumulação, pontuada por crises quando uma ordem desmorona e novas ordens tomam seu lugar” (BENKO, 1999, p. 111). Assim sendo, a crise faz parte do processo de (re)estruturação e toma força da instabilidade das relações sociais de produção. Sendo cíclicas, tais relações tendem a alcançar o esgotamento das suas próprias potencialidades em determinado período. Recomeça, assim, um novo ciclo. No entanto, não há a substituição dos processos anteriores, ambos convivem, dialeticamente, na (re)produção do novo.

Após a Segunda Guerra Mundial, as obras de Michel Aglietta, Alain Lipietz e Benjamin Coriat contribuíram para a compreensão das transformações e das regulações econômicas capitalistas dentro do regime de acumulação fordista. Logo abaixo, segue uma tabela-síntese com as reflexões de cada um deles sobre a crise.

---

<sup>3</sup> De análise econômica, Kondratieff observou a evolução dos preços dos bens reais para o intervalo temporal de cinquenta e cinco anos, período natural no qual um ciclo naturalmente deveria fluir. As consequências foram movimentos cíclicos na formação de capital fixo, tais como as estradas de ferro e os canais (BENKO, 1999), cujo intento foi proporcionar o investimento de capital sob medida nas próprias variações cíclicas. Para mais informações, consultar os autores Hunt e Sherman (1986) e Benko (1999).

<sup>4</sup> Schumpeter desenvolveu um modelo a partir das ondas de Kondratieff: 1) a revolução industrial (1787-1842), 2) a onda burguesa, caracterizada pelo surgimento das estradas de ferro (1843-1897) e a 3) neomercantilista (pós-1898). A transição de cada uma dessas ondas varia de acordo com as transformações inventivas da indústria em inovações. O que ficou conhecido posteriormente como destruição criativa: são os movimentos cíclicos das inovações industriais no desenvolvimento econômico. Para mais informações, consultar Benko (1999).

**Quadro 1 – Síntese dos principais autores da Escola da Regulação acerca da crise de acumulação do regime fordista**

AUTORES	PERSPECTIVAS TEÓRICAS
Aglietta (1997)	A repetição leva o trabalhador à exaustão e proporciona atrasos na própria linha de montagem. A consequência é o desequilíbrio entre a oferta e a demanda e perdas da produtividade.
Lipietz (1988)	Um dos principais problemas decorre da incapacidade do próprio regime de acumulação não conseguir manter: a) o aumento constante do poder aquisitivo dos trabalhadores. Apesar de gerar um padrão maior de consumo, há uma demanda muito maior para mantê-los. b) os ganhos da produtividade tornaram-se inversamente proporcional aos investimentos em equipamentos para a reprodução das relações sociais de produção.
Coriat (1994)	Não há uma racionalização profícua na produção fordista. A repetição das tarefas, os problemas de gerenciamento e a ociosidade demandam uma reestruturação das linhas de montagem.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Pereira Júnior (2012), Lipietz (1988) e Coriat (1994).

As problemáticas que envolvem o fordismo estão para além das premissas apresentadas até aqui. Parte dos autores regulacionistas centravam suas discussões na organização do processo produtivo e nas relações de trabalho. Não é à toa que havia uma forte tendência teórica de se pensar o que estaria por vir: um novo regime de acumulação? Se sim, quais seriam suas características? Será que se estabeleceria uma nova configuração ou aconteceria uma substituição completa do fordismo?

Os novos rumos industriais, com base na automação do processo produtivo, se delineiam com a revolução tecnológica da microeletrônica e das redes telemáticas<sup>5</sup> informacionais. Por consequência, essa nova etapa do sistema capitalista demandava

<sup>5</sup> É um conjunto de tecnologias que agregam tanto os meios da telecomunicação (cabos, fibras óticas, telefonias etc.), quanto da informática (computadores, sistema de redes, internet etc.).

uma intensa reestruturação das forças produtivas e do território, a qual alterava, nas múltiplas instâncias do trabalho, as objetividades e subjetividades do trabalhador. Essas transformações de cunho tecnicista atingiram diretamente a maneira como a sociedade utilizava a informação, seja no âmbito técnico-industrial ou até mesmo nas intencionalidades dos agentes.

Em diálogo com esse panorama, Alves (2007, p. 155) define a reestruturação produtiva como “um longo processo de mutações sócio-organizacionais e tecnológicas que alteraram a morfologia da produção de mercadorias em vários setores da indústria e serviços”. Sendo assim, nos parece importante destacar que a distribuição dessa nova tendência mundial não foi realizada equitativamente no espaço geográfico, pelo contrário, foi um processo lento, árduo, desigual e combinado que atingiu sob diferentes proporções os territórios e regiões de todo o globo.

Essa nova tendência que se alastrou, a priori, nos países do centro capitalista, também reconhecida como toyotismo ou acumulação flexível<sup>6</sup>, tornou-se o novo espírito da complexa reestruturação da produção. As mudanças decorrentes desse alastramento se estruturam sob duas instâncias: 1) as inovações no interior da fábrica e 2) as inovações exteriores.

A primeira abarca desde os novos e mais modernos equipamentos tecnológicos de produção até às novas formas de contratação do trabalhador. Já a segunda compete às novas políticas da macroeconomia neoliberal e os novos espaços de produção que até então não possuíam uma cultura industrial.

O toyotismo conduziu a uma nova forma de produção pautada nos princípios da flexibilidade, característica essa fundamental para a determinação das mais recentes relações capitalistas de produção, circulação e organização territorial:

- 1) Nas relações entre empresas, por meio de sistemas de subcontratação e redes capazes de unir grandes organizações, fornecedores, pequenas empresas e microempresas, além de trabalho temporário externo ou em domicílio; 2) Na contratação de serviços, na qual os empregos diversos poderiam ser fornecidos por empresas terceiras, que administrariam serviços de limpeza, manutenção, cantinas e vigilância, entre outros (...); 3) Nos salários, estabelecidos conforme a produtividade do trabalhador, do seu grupo de trabalho, da unidade de produção, da empresa ou até mesmo do desempenho da economia; 4) Nos direitos trabalhistas, com o ajuste do

---

<sup>6</sup> Surge como consequência da crise do regime de acumulação fordista e da mundialização do capital em meados da década de 1980. Harvey (1993) o considera enquanto o momento predominante do regime de acumulação, cada vez mais flexível. Por isso que é comumente encontrado na literatura enquanto regime de acumulação flexível. Idealizado pelo japonês Eiji Toyoda, sua aplicação ocorreu na fábrica de automóveis Toyota e é hoje o modo de produção mais complexo e largamente utilizado no mundo.

número de trabalhadores ao nível de produção, por meio de maior facilidade de demissão, contratação de trabalhadores temporários, contratos com prazo fixo e trabalho autônomo; 5) Nos horários de trabalho, com sistema de horário variáveis, tais como turnos reduzidos, dispensas temporárias, horas extras, reelaboração das escalas de férias e diminuição da jornada de trabalho a compensar (...); 6) Na funcionalidade, com o aumento da variedade de trabalho exercida pelos trabalhadores, os quais poderiam ser deslocados de uma tarefa para outra ou, ainda, designados a novas funções ampliadas e agregadas ao serviço original (PEREIRA JÚNIOR, 2012, p. 146-147).

Percebe-se que a flexibilidade perpassa todo o processo de produção e consumo. Dessa maneira, a ordem atual é a maximização dos lucros e a apropriação das tecnologias e das informações no intuito de se apoderar da flexibilidade como estratégia de controle sobre o trabalho. Dessa maneira, o toyotismo caracteriza-se por possuir uma produção fluida, flexível e difusa (ALVES, 2007).

Compreende-se por produção fluida os novos dispositivos organizacionais voltados para a racionalização da produção: o *just-in-time/kanban*, *Total Quality Control (TQC)*, *Total Productive Maintenance (TPM)*, dentre outros.

O primeiro dispositivo pode ser traduzido do inglês por 'na hora certa'. Isso se relaciona ao fato de seu objetivo se centrar na redução dos estoques e dos custos do processo produtivo. Dessa forma, os produtos chegam ao mercado no momento exato, por isso só devem ser fabricados ou vendidos no tempo de serem montados. Para que tudo ocorra como planejado, é feita uma organização no formato de *post-its* e tabelas para que haja total controle do que é produzido, atentando-se para como e onde deve ser a produção (CORIAT, 1994).

A Gestão de Qualidade Total, em inglês *Total Quality Control (TQC)*, consiste no controle da qualidade entre os distribuidores e os demais parceiros produtivos. Já a Manutenção Produtiva Local, o *TPM*, objetiva eliminar qualquer tipo de perdas ou desperdícios na produção para que haja uma diminuição gradual dos custos.

Desse modo, como exposto anteriormente, a produção flexível baseia-se na flexibilização da produção e na própria força de trabalho. Além disso, constitui-se enquanto difusa pela sua ampla rede de terceirização e subcontratação precária.

O contexto industrial se depara atualmente com uma nova configuração que vai além da reestruturação restrita das forças produtivas. "La flexibilité n'est donc pas seulement technique, elle est aussi géographique et s'exprime par une plus grande mobilité des unités industrielles dans l'espace<sup>7</sup>" (FISCHER, 1994, p. 43). Tal

---

<sup>7</sup> "A flexibilização não é somente técnica, mas é também estritamente geográfica e se expressa por uma grande mobilidade das unidades industriais no espaço" (FISCHER, 1994, p. 43, tradução nossa).

fenômeno adquiriu uma conotação geográfica já que divide a pesquisa, o design e todo o processo intelectual na sede empresarial ou financeira da produção em territórios rentáveis para sua reprodução.

As empresas agora tendem a se estruturar em grupos industriais cuja organização baseia-se em uma complexa rede, na qual a empresa-rede assume um caráter transescalar, sendo distribuída pelo espaço geográfico a partir dos interesses dos agentes locais e globais, atendendo a uma demanda de subcontratação, centralizando os capitais e descentrando as operações a partir das novas tecnologias de informática e da automatização. A esse respeito, Mendez e Caravaca (1996, p. 137) afirmam que o espaço da empresa-rede se relaciona à lógica de “centros múltiplos, con funciones diversas en lugares concretos, se añade la generación de una densa red de flujos materiales/inmateriales (...) que permite su funcionamiento como sistema abierto y dinámico”<sup>8</sup>.

Como se pode perceber, não estamos lidando somente com uma reestruturação produtiva, mas também territorial. Tal processo exige das empresas muito mais integrações e dependência com o mercado que reúne inúmeros agentes: produtores, clientes, instituições públicas e privadas e a própria sociedade.

Na verdade, a distribuição espacial das plantas fabris consiste em uma das estratégias adotadas para a reestruturação produtiva. A base desse movimento são os deslocamentos das filiais das unidades de produção de acordo com as vantagens que os lugares têm a oferecer para a empresa, sejam elas políticas, culturais, sociais e econômicas. Logo, discutir acerca da acumulação capitalista é também problematizar a produção dos territórios, dos lugares, da paisagem e da região. Assim, o território passa a ser o lugar da racionalidade industrial.

Na atualidade, o novo paradigma industrial conflui também com os interesses da acumulação financeirizada (CHESNAIS, 2005). O trabalhador é diretamente atingido por essa lógica, uma vez que se exige um novo perfil de profissional, o qual deve ser maleável, desarticulado com os sindicatos e muito mais qualificado.

Na esteira das discussões acerca dessa mudança, Aglietta (1997) argumenta que a desespecialização do trabalho, ou polivalência, não significa que o trabalhador esteja numa situação mais confortável, pelo contrário, é a mais extrema

---

<sup>8</sup> “(...) múltiplos centros, con diversas funciones e lugares concretos, adicionados a uma geração de intensas redes de fluxos materiais/imateriais (...) que permite seu funcionamento enquanto sistema aberto e dinâmico” (MENDEZ; CARAVACA, 1996, p. 137, tradução nossa).

desqualificação. Dito de outra forma: eles são despojados de qualquer perspectiva concreta do trabalho.

Dessa maneira, o homem e a mulher deixam de ser um mero apêndice na produção para se tornarem membros ativos de todo o processo. Numa perversa extração da subjetividade, o trabalho vivo é substituído pelo trabalho morto. Segundo Alves (2007), buscou-se, de modo concreto, romper com a subjetividade do trabalho a fim de submetê-la à lógica do capital. Assim, houve a desarticulação da força trabalhista pelo o rompimento dos sindicatos de bases territoriais. Acrescente-se a isso a estratégia persuasiva, ideológica e política de aumento dos salários e dos benefícios sociais para os trabalhadores.

Contudo, cabe aqui uma observação: a concepção de reestruturação não exclui os processos anteriores, muito menos os substitui. Acerca disso, Soja (1993), ao fazer uma leitura geográfica sobre a reestruturação capitalista, econômica e urbana na cidade de Los Angeles, percebeu que os processos anteriores conviviam em permanente conflito com os mais recentes. Dessa forma, mesmo que estejamos analisando objetos de pesquisa completamente diferentes, dialogamos com sua perspectiva dialética de se enxergar o novo.

Assim, a reestruturação, no seu sentido mais abrangente,

(...) transmite a noção de “freada”, senão uma ruptura nas tendências seculares, e de uma mudança em direção a uma ordem e uma configuração significativamente diferentes da vida social, econômica e política. Evoca, pois, uma combinação sequencial de desmoronamento e reconstrução, de desconstrução e tentativa de reconstituição, proveniente de algumas deficiências ou perturbações nos sistemas de pensamentos e ação aceitos (SOJA, 1993, p. 193).

A reestruturação não ocorre de maneira automática e muito menos mecanizada, seu resultado provém de inúmeros processos que se tensionam no espaço geográfico a partir de determinados agentes e seus respectivos interesses. Portanto, seu caráter é revolucionário, uma vez que provoca mudanças, continuidades e conflitos na (re)produção do novo.

Sendo assim, não se pode compreender essa nova etapa da regulação como um modelo puro de organização social. O Toyotismo, enquanto fenômeno dialético de reestruturação, ao assumir um caráter global, passou a se integrar com o taylorismo-fordismo. A junção entre essas racionalidades do trabalho proporcionou maior eficácia no contexto da flexibilização produtiva.

Os mais recentes processos de acumulação ocorrem num contexto cada vez mais dinâmico da mundialização da economia, merecendo destaque para a intensificação das relações internacionais de produção e consumo e para a complexa divisão territorial do trabalho na escala global. Dessa forma, as novas configurações industriais, que se formam no território, desenham relações cada vez mais heterogêneas e assimétricas no intuito de satisfazer apenas os interesses do patrão na produção e acúmulo de riquezas. Nota-se que essa etapa tão perversa e conflitante põe a indústria no centro da acumulação capitalista contemporânea.

A discussão a seguir demonstra, mais especificamente, o recorte temático e empírico desta pesquisa. Busca-se apresentar os caminhos da indústria de calçados no mundo e no Brasil a partir de sua especificidade predominante: a capacidade de ser uma atividade industrial estritamente territorial. Apesar de não exigir uma grande carga tecnológica de maquinários, como outros ramos exigem (metalúrgicos, o químico e o siderúrgico) para manterem sua produtividade dentro dessas novas tendências, a indústria de calçados incorporou inovações tecnológicas de automação no âmbito da microeletrônica e da informática, almejando cada vez mais a fabricação e a circulação de seus produtos.

### **2.1.1 A produção mundial de calçados**

Dentre os diversos ramos industriais, a indústria de calçados é um exemplo claro de que, mesmo em tempos de acumulação flexível, sua produção ainda recorre aos modelos produtivos e ideológicos do fordismo. Sua demanda não exige grandes investimentos tecnológicos como a indústria de base, sua produção é de baixo custo e ainda reivindica uma intensa força de trabalho.

Tais características priorizam o maior barateamento possível da produção. Os custos são, assim, reduzidos para que a empresa possa alcançar altas taxas de lucros. O novo paradigma do mundo industrial, com a inserção da financeirização da economia, é encarar sem medo os princípios da competitividade. Segundo Petrella (1996 apud Pereira Júnior, 2012), a guerra para garantir os melhores resultados de produção e acumulação, seja no mercado internacional ou mesmo no mercado local, é travada contra os concorrentes a fim de eliminá-los.

Essa modalidade predatória de concorrência econômica abre margem para a reprodução do individualismo, ou seja, o homem por si é agente vencedor de suas

próprias batalhas, a racionalidade individual advinda desse modelo competitivo o conduz a adquirir um novo perfil empresarial. Instaure-se a partir daí uma verdade absoluta que rege as relações sociais, políticas e econômicas do capitalismo recente. Uma força natural que comanda o mundo (SANTOS, 1999) e que não se importa de operar determinados meios, quaisquer que sejam, para alcançar os melhores mercados produtores e consumidores.

Desse modo, a competitividade estimula novas formas de produção e circulação de riqueza tendo como base a desregulamentação dos mercados, a flexibilização produtiva e a inserção microeletrônica na organização e gestão das empresas.

Contudo, para além das novas tendências produtivas e organizacionais, o território nunca foi tão importante para a articulação entre produção e força de trabalho. Devido às suas particularidades, cada lugar atende de maneira diferenciada as novas demandas da produção calçadista. Torna-se evidente, então, que a distribuição espacial da indústria de calçados no mundo revela tanto sobre o lugar quanto o perfil da força de trabalho, além, é claro, das estratégias políticas mobilizadas para a fomentação desses estabelecimentos.

Antes mesmo da crise do regime de acumulação fordista, por volta da década de 1940, os países responsáveis pelas confecções de palmilhas, cabedais e solados concentravam-se na periferia do sistema capitalista, a exemplo de Taiwan e Índia. Devido à concentração tecnológica advir do centro, condicionou-se que países como a França, a Itália, a Alemanha e os Estados Unidos se responsabilizassem, a priori, pela montagem do produto.

Desde então, a indústria de calçados começou a se interessar por um perfil específico de território para reproduzir suas relações sociais de produção. Logo, a pergunta que se esboça a partir das relações de poder existentes entre o centro e a periferia é a seguinte: o que havia de tão sedutor nesses países que se encontravam na/à margem?

Em meados da década de 1970, com a maturação da reestruturação territorial e produtiva, uma consequência da crise do regime de acumulação fordista, as relações de produção se intensificaram entre os países, resultando, assim, em uma nova divisão internacional do trabalho: a confecção e a montagem dos calçados passaram a ocorrer de maneira integrada nos países da periferia capitalista.

As grandes empresas deslocaram parte de seus estabelecimentos para os países da periferia, em especial os que compõe os Tigres Asiáticos: Taiwan, Hong Kong e Coréia do Sul. E no caso da América do Sul, o Brasil. O intuito dessa investida territorial era o de agrupar mercados que pudessem diminuir os custos da produção a partir de uma mão de obra barata, além de proporcionar uma relação mais próxima com os compradores locais.

Na década de 1980, devido ao crescimento econômico e industrial desses países e à presença mais profícua dos sindicatos trabalhistas, o aumento dos salários pagos aos trabalhadores da indústria calçadista tornou-se um obstáculo para a reprodução dos estabelecimentos fabris. Mais uma vez a indústria de calçados promoveu uma distribuição espacial da sua produção, alcançando ainda mais os países asiáticos, a exemplo da China, Filipinas, Vietnã, Tailândia e Indonésia (COSTA, 1993).

De certa forma essa nova configuração responde de maneira contundente ao questionamento elaborado anteriormente: o que existe, portanto, de atraente nesses países da periferia capitalista para que eles sejam o principal alvo da nova configuração espacial da indústria de calçados?

A resposta, para além da força de trabalho, está também pautada nas novas engenharias de produção, encaradas, hoje, como novos mecanismos de seletividade qualitativa do trabalho. Os países do centro acumulam um grande aporte tecnológico capaz de qualificar ainda mais sua mão de obra. Nesse ponto, Pereira Júnior (2015) aponta as bases que sustentam da produção calçadista: o território, a flexível força de trabalho e as novas engenharias.

Entre os doze países que mais produziram calçados no mundo em 2013, oito deles revelam o domínio asiático na produção mundial, como demonstra, logo abaixo, o Quadro 2:

**Quadro 2 – Principais produtores de calçados do mundo em 2013 (por milhões de pares)**

<b>Países</b>	<b>Produção 2013</b>	<b>%</b>
China	11.353	57,1
Índia	2.485	12,5

Brasil	895	4,4
Vietnã	775	3,9
Indonésia	696	3,5
Nigéria	378	1,9
México	258	1,3
Paquistão	239	1,2
Tailândia	219	1,1
Itália	199	1,0
Turquia	179	0,9
Irã	159	0,8
Outros	2.048	10,3
Total	19.882	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de World Shoe Review (2014).

A China permanece como a maior produtora de calçados do mundo, alcançando mais de 11 milhões de pares de calçados por ano, somente em 2013. Isso demonstra que o imperativo da produção chinesa está intimamente relacionado à flexível força de trabalho e aos baixos custos da produção.

Uma das consequências negativas desse desenvolvimento calçadista é a uso da mão de obra infantil pelas grandes corporações. Para se ter um breve panorama dessa exploração, podemos mencionar o tempo de trabalho que pode alcançar até mesmo 12 horas de chão da fábrica, no qual mulheres e crianças revivem na pele e na memória os temores do século XVIII, um deles são os salários de até US\$ 2 dólares por dia<sup>9</sup>.

Os funcionários da empresa trabalham praticamente por comida, vivem dentro das fábricas, cozinham lá mesmo, durante o trabalho, têm as roupas penduradas lá também e à noite puxam uns colchões e dormem ali mesmo, para no outro dia acordarem e começarem a produção novamente. Trabalham em torno de 16 a 17 horas por dia. E esta é a vida deles, praticamente um trabalho escravo. o lado da China, a Índia é um dos países

<sup>9</sup> Para mais informações, consultar as notícias da revista Exame: <<http://exame.abril.com.br/negocios/como-a-nike-esta-lutando-contr-o-uso-de-mao-de-obra-escrava/>> e do portal da BBC Brasil: <[http://www.bbc.com/portuguese/economia/020307\\_nikeml.shtml](http://www.bbc.com/portuguese/economia/020307_nikeml.shtml)>. Ambos os links acessados em: 11 de agosto de 2017.

que mais crescem no mundo, exportando produtos que tomam mercado de outros produtores, como o Brasil, por terem preços impossíveis de serem obtidos por quem emprega mão-de-obra dentro dos padrões mínimos estabelecidos pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). Para ter mais espaço nos galpões de produção, os funcionários trabalham em duplas nas bancadas, um sentado em cima da mesa da bancada e o outro embaixo, sentado no chão. O custo do produto acabado é inferior a US\$ 7. (ESTADÃO. O CALÇADOS É BARATO...2012).

Países como Índia, Vietnã e Indonésia, com 12,5%, 3,9% e 3,5% do total da produção mundial, respectivamente, aumentaram suas produções nos últimos dez anos. No relatório da IEMI/World Shoe Review (2012), a Índia foi o país que mais demonstrou crescimento, cerca de 137%, entre os anos de 2002 e 2012. Grandes empresas brasileiras também passaram a alocar parte da sua produção em províncias indianas locais com o intuito de alcançar o mercado consumidor.

O presidente da Vulcabras<sup>10</sup>, Milton Cardoso, afirmou (...) que a fábrica adquirida pela companhia na cidade indiana de Chennai vai iniciar em agosto a produção de partes dos calçados esportivos fabricados pela empresa. (...) as linhas de produção já estão sendo adaptadas para atender a demanda da Vulcabras e quatro executivos brasileiros estão sendo transferidos para a nova fábrica.

A companhia prevê investir cerca de US\$ 50 milhões no projeto nos próximos dois anos na fábrica indiana, que será destinada nos primeiros anos à produção de cabedais (...), couro e materiais sintéticos – para complementar a produção das outras 28 unidades fabris da companhia localizadas no Brasil e Argentina. A empresa também está de olho no mercado consumidor indiano e tem interesse em vender futuramente à população local os calçados das suas marcas. Sobre a escolha da Índia, o presidente da empresa afirma que, além da mão de obra mais barata, o país oferece juros mais baixos para financiamentos e equipamentos mais baratos (PORTAL G1. VULCABRAS...2011).

No Vietnã, a produção de calçados encontra-se cada vez mais competitiva. Um levantamento realizado demonstra que nos onze primeiros meses de 2014 as exportações do Vietnã cresceram 23,6%, totalizando 9,25 bilhões de dólares (COUROMODA, 2015)<sup>11</sup>. Uma pequena parcela desse investimento advém dos empresários de Taiwan que devido ao aumento do salário no Camboja e à participação mais efetiva dos sindicatos, priorizam uma mão de obra mais barata.

Não há como escapar do poderio asiático na produção de calçados. Ao todo, o continente é responsável por 87% da produção global. Em segundo lugar, encontra-

<sup>10</sup> A Vulcabras é uma das maiores empresas calçadistas do Brasil e detém as marcas Olympikus, Reebok e Azaleia no Brasil. Para mais informações, acessar o site da empresa: <http://vulcabrasazaleia.com.br/institucional/>.

<sup>11</sup> Para mais informações, acessar: <https://couromoda.com/noticias/ler/o-cenario-mundial-do-calcado-e-as-oportunidades-para-o-brasil/>.

se a América do Sul, com inexpressivos 5%. Europa e África correspondem à mesma proporção de 3%. Mesmo com seus inúmeros aparatos tecnológicos, a América do Norte não tem como prioridade a produção de bens duráveis calçadistas. E por fim, a Oceânia detém menos de 1%. Dados obtidos a partir da leitura do último relatório da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçados, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS)<sup>12</sup> de 2016.

Apesar da América do Sul, frente à Ásia, possuir uma expressiva diferença na produção, o Brasil é o único país que aparece como referência na fabricação de calçados. Isso se deve pela forte articulação entre os agentes multiescalares, os quais possibilitam a tecnificação do território nacional.

Dessa forma, as indústrias calçadistas passaram a gozar de políticas públicas federais durante o processo de reestruturação territorial e produtiva. O resultado disso foi o destaque brasileiro na produção mundial: a terceira posição, com mais de 800 milhões de pares produzidos somente em 2013.

O mercado competitivo chinês foi a principal barreira da produção calçadista da América Latina. Na Argentina, apesar de não aparecer na tabela 2 devido à política cambial protecionista pós-crise de 2002, buscou-se recuperar o crescimento industrial a partir da expansão da distribuição espacial da produção em cidades como Buenos Aires e Córdoba.

Quanto à exportação, não existe a presença de nenhum país latino americano na lista dos maiores exportadores de calçados do globo, como se pode perceber pela tabela 3.

**Quadro 3 – Principais exportadores de calçados do mundo em 2014 (em milhões de dólares)**

<b>País</b>	<b>Valor em dólar (em milhões)</b>	<b>%</b>
China	53.837	40.5%
Vietnã	12.200	9.2%
Itália	11.138	8.4%
Bélgica	5.566	4.2%

<sup>12</sup> Para mais informações, acessar: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-calcado-e-barato-o-custo-humano-e-carro,197585>.

Alemanha	5.166	3.9%
Indonésia	4.761	3.6%
Hong Kong	4.014	3.0%
Espanha	3.540	2.7%
Países Baixos	3.295	2.5%
França	3.095	2.3%
Índia	2.610	2.0%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de World Shoe Review (2014) e SECEX (2014).

Dez dos quinze principais exportadores de calçados, em termos de valor, são países europeus. No entanto, a China é o líder incontestável deste ranking, com uma participação de mercado superior a 40% por ano. Em 2014, o Vietnã aumentou a sua quota de mercado em quase um ponto percentual total e deslocou a Itália para o segundo exportador do mundo. Desse modo, atualmente, não há nenhum país nessa tabela fora da Ásia ou da Europa.

Contudo, apesar de eles não estarem em destaque entre os maiores produtores e exportadores calçadistas do mundo, exceto pela Nigéria cuja produção mundial corresponde a 1,9%, os países africanos experimentam uma nova fase da divisão internacional do trabalho, essa advinda da reestruturação territorial e produtiva da indústria.

Com uma população de quase 53 milhões de habitantes, a África do Sul se destaca cada vez mais no cenário internacional, especialmente por ter um incremento econômico do PIB estimado em 2,7% para este ano (Abicalçados, 2015). Apesar dos seus problemas sociais e econômicos, a nação sul-africana ainda não é considerada totalmente industrializada e nem detentora de um mercado de consumo consolidado, o que acaba afastando os interesses dos agentes na fomentação técnica do território. A indústria calçadista local é pouco eficiente para cobrir o extenso mercado que é dominado por consumidores jovens e cujo poder de compra ainda encontra-se em ascensão.

Contudo, segundo o relatório da Abicalçados (2015), o país obteve destaque no começo da década de 2010,

(...) a África do Sul conta com apenas 181 fábricas de sapatos, que foram responsáveis pela produção de 50,8 milhões de pares ao longo de 2012. A maioria dos produtos é destinada ao mercado interno, sendo que o pouco exportado tem como destino mercados dentro do próprio continente. A indústria produz 10% do que é consumido e boa parte dos artigos que estão hoje nas vitrines são provenientes da China, que detém 73% do mercado. Na última década, as importações tiveram um incremento de 110% em volume, chegando cerca de 206,3 milhões de pares. O Brasil representa apenas 0,5% desse montante, mas com potencial para crescer nos próximos anos (RELATÓRIO ANUAL..., 2015).

Mesmo que a exportação de calçados seja concentrada na Tunísia (409 milhões), Nigéria (340 milhões), Marrocos (279 milhões), Costa do Marfim (42 milhões) e Quênia (40 milhões), há o interesse na expansão da produção calçadista também para a Etiópia, a partir de investimentos chineses, para a construção do maior parque industrial de moda africana.

Inaugurado 13 de junho de 2016 pelo primeiro-ministro Hailemariam Dessalegn, e construído por uma empreiteira chinesa, o parque industrial “Hawassa” tem 1,3 milhões de metros quadrados e vai abrigar 21 fabricantes de roupas, tecidos, bolsas e sapatos levando a uma duplicação do número de postos de trabalho para os etíopes na setor, e ajudará o país a gerar US \$ 1 bilhão de receitas de exportação, 10 vezes mais que os atuais US \$ 100 milhões.

(...) O parque industrial Hawassa quando estiver em pleno funcionamento, vai gerar 60.000 postos de trabalho em um único local, o que é mais do que os 53.000 empregos que toda indústria têxtil da Etiópia emprega.

A Etiópia oferece uma grande oferta de energia barata e os salários dos trabalhadores (...) estão entre os mais baixos do mundo, menos de US \$ 60 por mês (ETIÓPIA INAUGURA..., 2016)<sup>13</sup>.

As perspectivas apresentadas confluem para uma nova configuração da produção mundial de calçados. Os países asiáticos e europeus se consolidam cada vez mais no setor e continuam dominando a produção e exportação mundial. Contudo, novos territórios adentram no circuito espacial da produção global, tendo como característica predominante a barata força de trabalho, a qual ocasiona menores custos na produção.

Outro ponto a ser salientando: o contexto territorial também se faz fortemente presente, ou seja, a indústria de calçados se relaciona intimamente com o espaço geográfico. As grandes corporações se apropriam dos lugares para construir suas redes de produção e circulação de mercadorias, as quais são capazes de inseri-los nas mais complexas dinâmicas espaciais.

---

<sup>13</sup> Ver matéria completa no site: <http://www.stylourbano.com.br/etiopia-inaugura-o-maior-parque-industrial-para-fabricacao-de-moda-na-africa/>. Acessado em: 13 de agosto de 2017, às 12 hs e 17 min.

Das discussões realizadas até aqui, percebe-se que nunca foi tão necessário discutir o território, não somente enquanto delimitação espacial, mas também como instância política de poder e controle. Nesse sentido, o lugar passa a ser comandado por agentes que interferem na dinâmica do espaço no intuito de reproduzir suas relações de poder e interesses.

Dentro dessa guinada de perspectiva sobre o espaço geográfico, o território brasileiro, nas últimas décadas, também em destaque na produção mundial, passou por transformações de ordem política, econômica, social e cultural. A sua reestruturação territorial e produtiva proporcionou uma nova configuração espacial da indústria de calçados e uma outra divisão regional do trabalho. Assim, lugares que até então não estavam inseridos no circuito industrial, tornaram-se lócus da produção calçadista. A tecnificação do território foi o ponto de partida para as novas dinâmicas que conectaram o país com o mundo.

### **2.1.2 A indústria de calçados no Brasil: território, agentes e escalas**

O território faz parte do espaço geográfico, considerado aqui a partir de um recorte espacial com características e delimitações próprias. Sua configuração é dinâmica e mutável, seja pelos agentes que o transformam a partir dos seus interesses ou mesmo pelo tempo que também altera seu conteúdo.

Uma leitura mais desatenta leva o leitor mais incauto ou não especializado a confundir facilmente os conceitos de espaço e território. Assim, “é essencial compreender bem que o espaço é anterior ao território” (RAFFESTIN, 1980, p. 143). Ou seja, o território é o próprio resultado das ações conduzidas por agentes que o delineiam.

Ao destacar os agentes enquanto forças fundamentais na construção dos territórios, não há como se desvencilhar do controle que eles exercem sobre o mesmo. Controlar é submeter um regime de ordens a algo ou alguém, é hierarquizar relações, exercendo a força, nem sempre física, mas principalmente discursiva. É despender de uma quantidade de energia e imperativos ideológicos a fim de se obter um resultado concernente aos desejos e interesses de quem está no poder, ou seja, de quem controla.

Desse modo, as dinâmicas do trabalho são construídas a partir das relações sociais mediadas por pessoas que controlam outras pessoas e o próprio território a

partir de propósitos particulares (SACK, 1986). São relações/tensões de poder, apropriação e domínio.

Essa reflexão acerca do controle nos leva a determinadas indagações que são imprescindíveis para a problematização sobre o território, são elas: quem está no comando? Quem se apropria de um pedaço de área e a delimita com suas próprias regras? Quais então as estratégias mobilizadas para realizar essa delimitação? Quem detém o poder? E sobre quem o exerce?

Para cada período da história da humanidade, o território revela suas contradições, as quais, muitas vezes, permitem o seu uso de maneira diferenciada pela sociedade. Nessa ótica de pensamento, ele deve ser entendido como unidade e diversidade, uma questão central da história humana e de cada país e que se constitui como pano de fundo do estudo das suas diversas etapas e do momento atual” (SANTOS; SILVEIRA, 2011, p. 20). No regime de acumulação flexível em pauta neste trabalho, o território é compreendido como um mecanismo de acumulação capitalista

As empresas hegemônicas, para Santos (2004), são hoje os maiores atores políticos do globo, difundindo normas rígidas para uso do território como recurso. A exigência que as empresas calçadistas fazem ao poder estatal, de exclusividade do uso daquele subespaço, retrata bem o atual papel político das empresas e o pacto estabelecido entre as políticas públicas de atração de investimentos e o capital privado.

Nesse sentido, o território está inserido no movimento de acumulação do capital. A sua materialização consiste na própria capacidade de diferenciação que está inerente a ele e cujo aspecto mais marcante é a exploração, de maneira desigual e combinada, das vantagens, sejam elas relativas ao plano político, econômico ou da própria recursos naturais: “ (...) o contexto que articula objetos e ações a partir de uma combinação transescalar que envolve o global, o nacional, o regional e o local coloca em ação o movimento da história a partir da organização e reorganização do espaço” (PEREIRA JÚNIOR, 2012, p. 173).

Sendo assim, o território é produto da construção histórica e social do homem, ao mesmo tempo em que é encarado enquanto movimento de redes e fluxos, o qual é dotado de significados para aqueles que o constroem. Os territórios também podem ser utilizados por indivíduos, empresas, instituições e por relações simbólicas. É aquilo que Santos e Silveira (2011) denominam de o uso do território, seja ele no âmbito do movimento da população, da distribuição espacial da indústria, da

agricultura e dos serviços, ou de todo o arcabouço normativo que determina as relações sociais no espaço geográfico.

Para além das relações estritamente econômicas, o conceito de território apreende a esfera política e cultural. Em síntese, o território é compreendido nesta pesquisa como

a apropriação de uma porção espacial baseado nas relações de poder que se constitui numa base operacional para a materialização de inúmeros interesses (...). A abordagem territorial direciona a leitura (i)material das relações de poder e de seus conflitos e contradições, bem como a das complementaridades e multidimensionalidades na esteira do amplo movimento de organização espacial das relações em sociedade. (...) é um produto das relações sociais através do tempo, mas é também animado por relações atuais que lhes atribuem dinamismo e funcionalidade (PEREIRA JÚNIOR, 2012, p. 41-42).

A importância da análise espaço-temporal na construção das dinâmicas atuais, as quais promovem a fluidez do/no território, é significativa para entender a organização do espaço industrial calçadista. Por essa lógica, o território brasileiro não pode ser encarado enquanto um pedaço de terra isolado dos demais processos que regulam e transformam o mundo, ao contrário, ele é resultado direto das dinâmicas globais que se adaptam às suas próprias particularidades.

Para Santos e Silveira (2011), três configurações podem ser identificadas ao longo do processo de industrialização e modernização brasileira. A primeira, que perdurou até a Segunda Guerra Mundial, abordava um Brasil policêntrico que era constituído por “um verdadeiro mosaico econômico” (DINIZ, 2000, p. 305), no qual as próprias relações que se consolidaram na metade da década de 1940 ainda eram limitadas.

O segundo momento, que contempla o pós-guerra, a partir da segunda metade da década de 1940, define São Paulo e Rio de Janeiro como “pólos de uma articulação centro/periferia que se torna mais intensa na medida em que a ideia de unificar o território pelos transportes ganha força” (PEREIRA JÚNIOR, 2011, p. 167). No entanto, o crescimento industrial da cidade de São Paulo, segundo Diniz (2000), é consequência do seu próprio sucesso agroexportador e da forte entrada de imigrantes que a transformaram em um território de maior dinamismo da economia brasileira, fortalecendo assim as bases para uma intensa industrialização, concentrada, principalmente, na região metropolitana. Na década de 1940, a diferenciação da região Sudeste já era evidente, predominando os ramos alimentício, têxtil, de fumo e

químico; cobrindo cerca de 70% do valor da produção industrial do país (MOREIRA, 2004).

Dessa forma, a indústria de calçados, ainda concentrada nas regiões Sul e Sudeste do país, caracterizava-se pela produção de pequena escala, cuja mão de obra era estritamente familiar. Apesar do Rio de Janeiro ter concentrado as primeiras fábricas, foi o estado de São Paulo e a Região do Vale do Rio dos Sinos<sup>14</sup> que se apoderaram da produção calçadista nacional. Alguns operários e imigrantes italianos que possuíam destreza na fabricação de produtos manufaturados, especificamente calçados artesanais de couro, foram os primeiros empresários na acumulação nacional de capital calçadista (BARBOSA, 2009).

A produção de calçados a partir de matérias-primas da borracha, na década de 1920, impulsionou a importação de maquinários no setor e contribuiu para a reestruturação urbana e arquitetônica dos edifícios industriais, cuja expansão dos prédios proporcionou uma aderência maior na quantidade de trabalhadores, além do desenvolvimento de um mercado consumidor calçadista brasileiro (NAVARRO, 2006).

Na década de 1960, marcada pela liderança de São Paulo, principalmente no município de Franca, havia uma tímida expressão das demais regiões do país na confecção de calçados tanto de couros quanto sintéticos. Isso só foi possível devido à própria natureza do produto, o qual possui um menor valor agregado para atender as demandas do mercado interno.

A terceira configuração definida por Santos e Silveira (2011), a qual abrange as décadas de 1980, 1990 e 2000, é “o modelo econômico concede importância também às inúmeras outras atividades, além da indústria, sobretudo ao incorporar novas dinâmicas aos serviços, às comunicações, ao comércio e às finanças” (PEREIRA JÚNIOR, 2012, p. 167).

---

<sup>14</sup> O Vale do Rio dos Sinos recebeu esse nome devido a proximidade com o Rio dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul. A região é considerada uma das mais tradicionais produtoras de calçados do Brasil. Foi lá que surgiu a primeira fábrica de calçados em território nacional, no ano de 1888. Conduzida para abastecer o mercado interno da região, é somente na década de 1960 que este setor produtivo inicia sua primeira exportação, através da empresa Strassburguer, para os Estados Unidos. No entanto, a flexibilização das dinâmicas territoriais, com o avanço tecnológico e o desenvolvimento do capitalismo, proporcionou fluxos nos lugares antes já abastecidos pela atividade industrial. Com isso, a indústria calçadista alcançou mercados externos que possibilitam aumentar cada vez mais sua capacidade de produção (FERREIRA, 2015). Seus municípios são: Araricá, Campo Bom, Canoas, Dois Irmãos, Estância Velha, Esteio, Ivoti, Nova Hartz, Nova Santa Rita, Novo Hamburgo, Portão, São Leopoldo, Sapiranga e Sapucaia do Sul. Têm destaque na produção os municípios de Campo Bom, Dois Irmãos, Estância Velha, Nova Hartz, Novo Hamburgo e Sapiranga.

Com o advento do processo de reestruturação territorial e produtiva da indústria em meados da década de 1990, atrelado aos processos políticos e econômicos do mundo, o setor calçadista, para fugir da forte concorrência dos produtos asiáticos, procurou novas formas de auferir cada vez mais lucros. Novos equipamentos tecnológicos atrelados a uma nova maneira de organização e gestão de empresa transformaram a realidade regional brasileira (PEREIRA JÚNIOR, 2012; FERREIRA, 2015).

Toda a concentração técnica, normativa e informacional, na década de 1990, estava em São Paulo devido ao contexto histórico, social, político, econômico e cultural do processo de industrialização nacional. A produção cafeeira, a imigração na escala nacional e internacional, as universidades e a aglomeração industrial possibilitaram que a região Sul e Sudeste fossem o maior centro de produção calçadista do país. Assim, não é surpresa que São Paulo detivesse 36% dos estabelecimentos fabris e se somado com os 24% do Rio Grande do Sul, ambas as regiões controlassem quase 60% de toda a produção nacional.

O Rio Grande do Sul, considerado um dos maiores *clusters* de calçados do mundo, ainda é hoje uma referência de produção calçadista nacional e internacional, alcançando o índice anual de produção de 28,6 milhões de pares, com exportação para mais de 140 países; enquanto São Paulo produz 9 milhões de pares (ABICALÇADOS, 2015). Além disso, as principais empresas de maquinários e componentes da fabricação dos calçados, as sedes das instituições e associações corporativas estão também concentradas no estado sul-rio-grandense. Apesar da variedade de produtos, os calçados femininos de couro é a especialidade produtiva gaúcha.

Os demais estados do território nacional foram inexpressivos na fabricação de calçados até o final da década de 1990. No entanto, devido aos progressos da ciência, da técnica e da informação, conforme assinalados por Santos e Silveira (2011), as novas condições materiais e imateriais contribuíram para a especialização dos lugares.

Torna-se mais densa a divisão territorial do trabalho, que se aprofunda ainda mais nas áreas já portadoras de densidades técnicas. (...) Além de condicionar a construção e especializações, essa nova estruturação segmenta o território. Alargam-se os contextos ao mesmo tempo que as regiões perdem o comando sobre o que nelas acontece, contribuindo para uma verdadeira fragmentação territorial (SANTOS; SILVEIRA, 2011, p. 105-106).

O território nacional adquire, com todas as mudanças ressaltadas por Santos e Silveira (2011) e Pereira Júnior (2005; 2008; 2012), uma nova divisão territorial do trabalho que se pauta na força dos agentes industriais e financeiros, os quais se encontram cada vez mais articulados às normatividades técnicas e políticas enquanto meios de controle e de poder. Em consequência dessa nova dinâmica territorial, os estabelecimentos fabris da indústria de calçados passaram a se distribuir pelo país configurando, assim, um novo mapa da produção calçadista.

O Nordeste brasileiro foi o grande alvo das empresas calçadistas no processo de realocação dos estabelecimentos fabris. Sua inserção na industrialização do território nacional está intimamente ligada ao avanço das forças produtivas cujo objetivo era alcançar novos lugares para o acúmulo de capital.

O Estado foi o principal agente na construção de um território capaz de atender às estruturas produtivas. Para isso, houve a montagem, na década de 1950, de aparatos técnicos condizentes com a reprodução das relações sociais de produção. O discurso político e econômico da industrialização foi a justificativa para efetivar inúmeras transformações de ordem técnica, cultural e de organização espacial, entre elas os investimentos em tecnologias para atender a produção industrial e a expulsão da população rural para as grandes cidades.

Segundo Santos (1997) e Gadelha (2009), essa nova fase caracterizadora da reestruturação territorial e produtiva da indústria de calçados dá concretude à metáfora da guerra dos lugares, como a atual lógica da relação entre empresas, mercado, Estado.

Os municípios da Federação não podem se entender nas condições atuais. Há uma disputa entre as empresas, porque território e mercado são sinônimos. Então, as empresas brigam entre si pelo mercado. Se brigam pelo mercado, estão brigando pelo território. Há uma disputa, entre o Estado e as empresas, pelo território. As empresas, pela sua ação, mudam o território (SANTOS, 1997, p. 22).

Nessa disputa entre empresas, mercados e Estado, conforme o mesmo autor, assistimos a uma verdadeira in-governabilidade do território, já que cada unidade da Federação passa a depender, defender e legitimar a disputa entre os lugares, criando uma instabilidade, uma vez que cada empresa busca sempre a maior rentabilidade para seus investimentos.

Assim, quando as benesses fiscais se esgotarem ou um outro espaço apresentar qualidades mais lucrativas, a migração dos investimentos poderá acontecer, sem nenhuma preocupação com a ordem local cotidiana e os efeitos negativos advindos dessa realocização. Isso só demonstra o quanto o capital nada tem de altruísta, já que não se preocupa com o bem-estar do trabalhador.

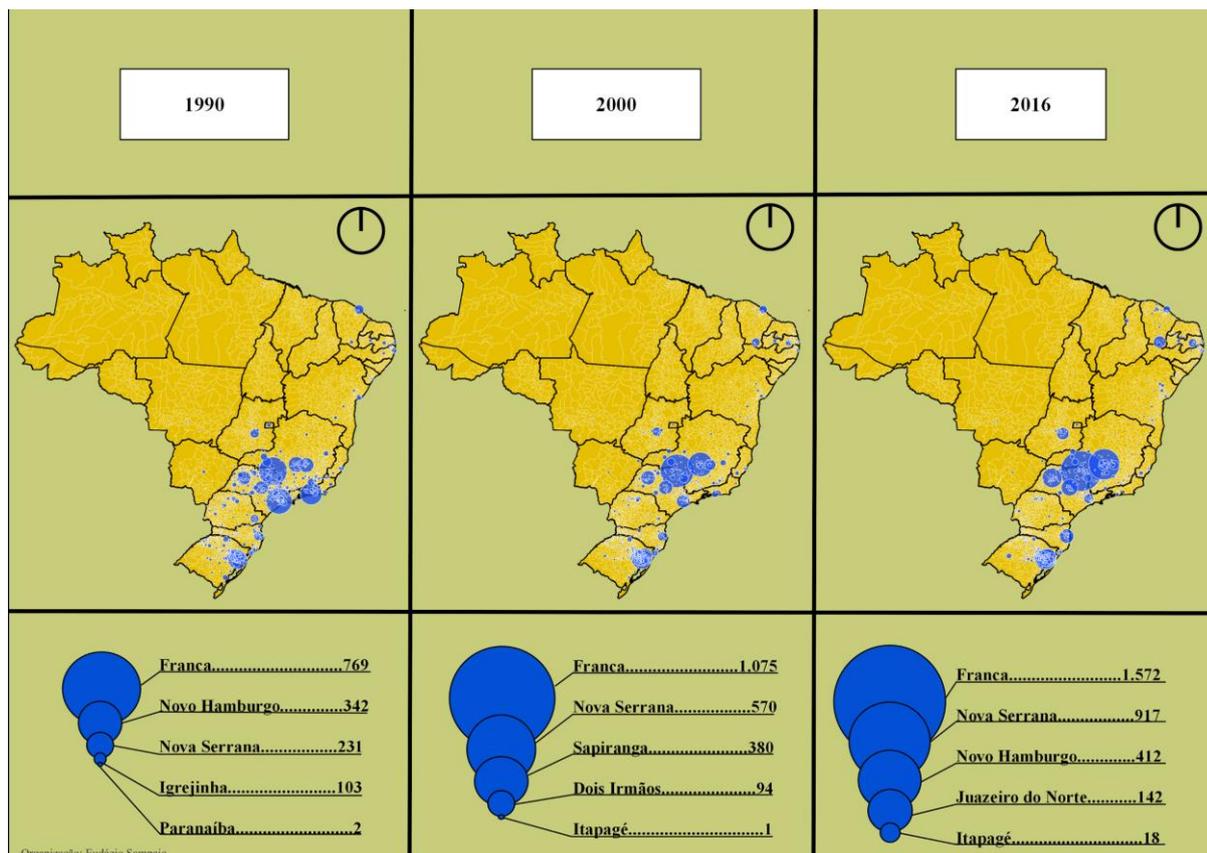
Gadelha (2009) ainda reforça a necessidade de se contextualizar a reflexão de que a busca do Nordeste pelos empresários calçadistas têm um fundamento que ultrapassa a mera decisão pessoal do capitalista. A realocização das unidades produtivas tem como justificativa a diferenciação espacial e tem como sustentáculo a efetivação de um conjunto de possibilidades encontradas no atual período, as quais garantem maior fluidez e eficácia na apropriação dos espaços de reserva, oferecendo aos atores hegemônicos variáveis que podem ser utilizadas ao seu favor.

A consequência direta dessa política de estímulo às desigualdades regionais foi a criação da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste, mais conhecida como SUDENE. Surgida em 1959, a SUDENE tinha como objetivo tecnificar o território e a região. Ela foi, sem dúvidas, o principal agente na industrialização nordestina. Apesar da superfície de seu discurso conter a mobilização para a diminuição progressiva das desigualdades econômicas entre as regiões do país, seu interesse consistia na integração do Nordeste ao mercado nacional capitalista, tendo como liderança o Sudeste do país (ANDRADE, 1981; OLIVEIRA, 1993).

O perfil industrial que atingiu a periferia do capitalismo brasileiro não foi no departamento de produção de bens duráveis de luxo e muito menos no departamento dos bens de capital. O que se territorializou, se envolveu e se reproduziu com os agentes locais foi especialmente a indústria tradicional dos bens de consumo (ramo alimentício, têxtil e calçadista).

Com as políticas de atrações industriais, principalmente os benefícios do financiamento do Imposto Sobre Circulação de Mercadoria e Serviços (ICMS), as vantagens concedidas às taxas de exportação e à garantia das instalações industriais colocaram alguns estados em evidência na industrialização nacional, entre eles: Ceará, Bahia, Pernambuco, Paraíba e Sergipe, os quais foram inseridos na divisão territorial do trabalho da indústria de calçados no Brasil, como demonstra o cartograma 01 e 02.

### Cartograma 01 – Distribuição espacial da indústria de calçados no Brasil nos anos de 1990, 2000 e 2016

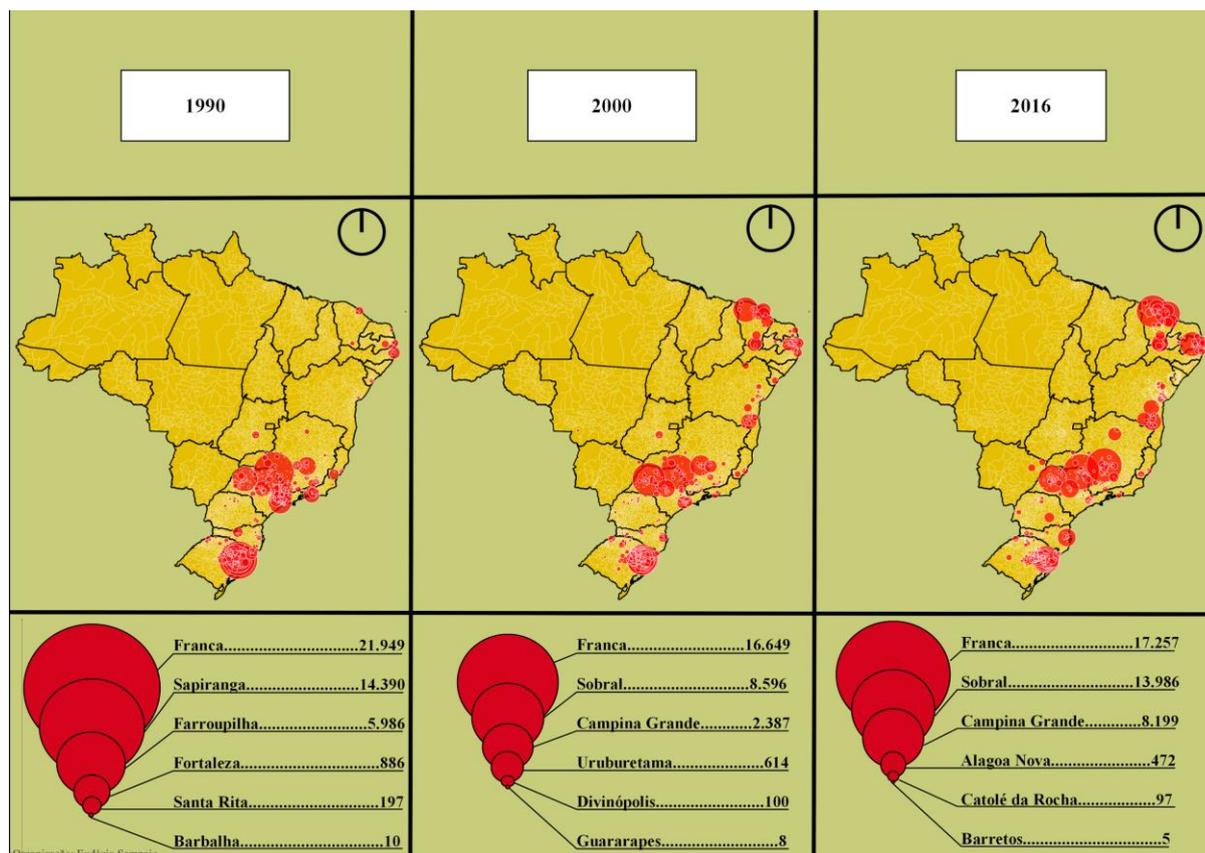


Fonte: RAIS/CAGED. Elaborado pelo autor.

Pode-se observar que na década de 1990 a região Sudeste, em especial o município de Franca, foi o que mais concentrou fábricas de calçados no país, ultrapassando até mesmo o imponente município de São Paulo. O Nordeste encontrava-se sem muita expressividade face às demais regiões, apesar de ser a terceira região que mais cresceu nos estabelecimentos.

Ao perder considerável número de estabelecimentos, as capitais de Rio de Janeiro e São Paulo e vários outros municípios do litoral do Sudeste indicavam que algumas mudanças estavam ocorrendo. Assim, nota-se que em 2000 algumas plantas industriais entre o Sudeste e o Sul desaparecem, caindo também a quantidade de fábricas no estado de São Paulo. Enquanto isso, o Nordeste do Brasil adquiria mais notoriedade, confirmando o processo de reestruturação territorial e produtiva da indústria de calçados que havia iniciado nos anos 1990. Ceará, Paraíba e Bahia destacaram-se no cenário nordestino.

## Cartograma 02 – Distribuição espacial do emprego formal da indústria de calçados no Brasil nos anos de 1990, 2000 e 2016



Fonte: RAIS/CAGED. Elaborado pelo autor.

Pode-se observar que na década de 1990 a região Sudeste, em especial o município de Franca, foi o que mais concentrou fábricas de calçados no país, ultrapassando até mesmo o imponente município de São Paulo. O Nordeste encontrava-se sem muita expressividade face às demais regiões, apesar de ser a terceira região que mais cresceu nos estabelecimentos.

Ao perder considerável número de estabelecimentos, as capitais de Rio de Janeiro e São Paulo e vários outros municípios do litoral do Sudeste indicavam que algumas mudanças estavam ocorrendo. Assim, nota-se que em 2000 algumas plantas industriais entre o Sudeste e o Sul desaparecem, caindo também a quantidade de fábricas no estado de São Paulo. Enquanto isso, o Nordeste do Brasil adquiria mais notoriedade, confirmando o processo de reestruturação territorial e produtiva da indústria de calçados que havia iniciado nos anos 1990. Ceará, Paraíba e Bahia destacaram-se no cenário nordestino.

Na mais atual configuração espacial do setor calçadista, há uma queda na quantidade de estabelecimentos da região Sul e Sudeste. Mesmo assim, curiosamente, Franca continua como o território de maior concentração industrial calçadista. Entretanto, Ceará, Bahia, e Piauí são os territórios que mais se expressaram no processo de reestruturação.

Em 1990, o Ceará alcançou cerca de 30% do total de fábricas calçadistas da região Nordeste. Seus 109 estabelecimentos, ainda tímidos se comparados com os anos seguintes, surgiram com o apoio de uma elite local atrelada à força pública do Estado. Nesse contexto, foi criado o Fundo de Desenvolvimento Industrial do Ceará (FDI), cujos objetivos eram impulsionar a industrialização cearense e atrair/(re)produzir capitais privados.

As propostas do Fundo confluem para a implantação, o incentivo, a diversificação, a recuperação e a modernização dos estabelecimentos industriais, dentre as medidas podemos assinalar as ações voltadas para a atração de investimentos industriais; a disponibilidade de infraestrutura básica necessária para a implantação de projetos; o treinamento e a capacitação da mão de obra; o apoio e o incentivo ao desenvolvimento industrial. Essa última proposta evoca a desconcentração dos estabelecimentos industriais na região metropolitana de Fortaleza para os espaços não metropolitanos.

Os vínculos de empregos formais são ainda mais expressivos no Nordeste. O crescimento percentual do Ceará, entre 1990 e 2015, foi de 3.600% (54.836 estabelecimentos industriais). Seu território foi reorganizado em polos calçadistas no intuito de acolher o ramo industrial calçadista. Os municípios de Maranguape, Maracanaú, Horizonte, Pacajus, Caucaia, Eusébio, Sobral, Camocim, Juazeiro do Norte, Crato, Barbalha e Santana do Cariri são apenas algumas das regiões que concentram indústrias de calçado dos mais variados tamanhos.

Com grande representatividade no contexto nacional, o Ceará detém 25% do total de exportações de calçados do País, atrás apenas do Rio Grande do Sul, com fatia de 46,6% do total. Apesar da liderança sulista, o Estado nordestino abriga dois dos três principais municípios exportadores, sendo Sobral o primeiro lugar do Brasil (...). (...) o município exportou, em 2016, US\$ 150.362.932, valor que está mais de US\$ 50 milhões acima do segundo colocado, Sapiranga (RS), com US\$ 100.566.742. Uruburetama, terceiro colocado, exportou US\$ 79.422.217<sup>15</sup> (SOBRAL... 2017).

---

<sup>15</sup> Para mais informações, visitar a página: <<http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/negocios/sobral-e-principal-exportador-de-calcados-do-pais-1.1801703>>. Acessado em: 20 de agosto de 2017, às 23h e 11 min.

Grendene Calçados S.A., Dakota Calçados S.A., Vulcabrás do Nordeste, Democrata Nordeste Calçados, Calçados Aniger, Dass e Paquetá Calçados são exemplos de grandes e médias empresas que utilizam o território cearense para sua reprodução e acumulação capitalista.

A Bahia configura-se também como um destaque na produção de calçados no Nordeste, especialmente com os produtos de calçados femininos e infantis, tênis, botas, sandálias e chuteiras. É nítido o destaque que esse estado obteve no quesito emprego formal nos últimos quinze anos, foram 24.678 trabalhadores só no setor calçadista.

Os calçados de couro baiano compreendem quatro grandes segmentos em expansão: as indústrias de calçados (de couros ou de materiais sintéticos), as indústrias de artefatos de couro (bolsas, pastas, cintos), as indústrias de curtume e, por último, as indústrias de componentes para artefatos de couros e calçados. O estado ocupa o quarto lugar entre os exportadores do setor calçadista do país. Em 2010, a Bahia exportou 7,4 milhões de pares, gerando uma receita de cerca de US\$ 91 milhões<sup>16</sup>.

Apesar desses valores relacionados à exportação e à quantidade de empregos formais, a indústria calçadista baiana passa, atualmente, por algumas dificuldades, dentre elas a perda das instalações da Vulcabrás/Azaleia no município de Itapetinga para Nova Délhi. Existe no estado, hoje, somente a unidade matriz, a qual fez fortes contenções nos empregos formais calçadistas em 2015.

A empresa calçadista Vulcabras/Azaleia demitiu cerca de 670 funcionários da sede de Itapetinga, no sudoeste da Bahia. Em nota, a assessoria de imprensa da empresa disse que as demissões foram feitas em virtude da concorrência com calçados importados asiáticos e ajustes de mercado. Disse ainda, que a empresa reforça o compromisso de absoluto respeito aos colaboradores comprometendo-se a respeitar integralmente os seus direitos legais. Segundo a assessoria da Azaleia, antes desta demissão havia 5.100 funcionários e com esta demissão, a fábrica de Itapetinga passa a ter 4.430 funcionários<sup>17</sup> (AZALEIA DEMITE..., 2015).

---

<sup>16</sup> Para mais informações, visitar a página: <<http://www.bahiaeconomica.com.br/noticia/79248,setor-dos-calcados-de-couro-pode-crescer-na-bahia.html>>. Acessado em: 20 de agosto de 2017, às 00h e 07 min.

<sup>17</sup> Para mais informações, visitar a página: <<http://g1.globo.com/bahia/noticia/2015/01/azaleia-demite-670-funcionarios-em-unidade-do-sudoeste-da-bahia.html>>. Acessado em: 20 de agosto de 2017, às 00h e 15 min.

Dentro desse panorama regional da distribuição territorial da indústria de calçados, não há dúvidas de que o estado da Paraíba merece destaque na produção calçadista nacional. Até final da década de 1990, ele representava apenas 15% do total de estabelecimentos na região Nordeste. Contudo, durante os quinze anos avaliados, a variável do emprego formal da indústria de calçados sofreu um crescimento exorbitante de 850% para 14.519 trabalhadores<sup>18</sup>.

Mais da metade desses empregos estão vinculados à multinacional brasileira Alpargata S.A. Os demais estão distribuídos pelos municípios de João Pessoa, Santa Rita, Bayeux, Alagoa Nova, Mogeiro, Serra Redonda, Guarabira, Ingá e Catolé da Rocha. A explicação para esse fenômeno advém de importantes transformações que ocorreram a partir da chegada de empresas de grande porte, oriundas dos estados do Sul e Sudeste do país (PEREIRA JÚNIOR, 2015).

Desde então, o perfil da indústria calçadista paraibana é definido em função de dois grupos, caracterizados, principalmente, pelo padrão das suas unidades produtivas. O grupo 1 reúne micro e pequenas empresas, cuja tradição artesanal ainda é muito presente; já o grupo 2 concentra médias e grandes empresas que, apesar de não apresentarem muitos estabelecimentos, possuem os mais modernos equipamentos e os maiores índices de empregabilidade e produtividade.

Em 2017, seus cinco principais produtos exportados foram: calçados de borracha, (43,72%), açúcares de cana-de-açúcar (22,71%), o minério ilmenita (7,47%), sucos (5,99%) e mamões (2,30%). As exportações tiveram como principal destino a Austrália (11,32%), Estados Unidos (10,44%), França (9,73%), Malásia (8,81%) e Rússia (5,15%)<sup>19</sup>.

Assim, percebe-se que o processo de reestruturação territorial e produtiva da indústria de calçados provocou inúmeras transformações no território brasileiro, especialmente nas duas últimas décadas. Isso só foi possível devido ao papel dos agentes multiescalares na produção e execução de inovações técnicas e normativas. Tais agentes foram capazes de tensionar o espaço geográfico em função das novas significações, das demandas e dos interesses de natureza cada vez mais corporativa e empresarial.

---

<sup>18</sup> Dados obtidos no banco de dados e informações do RAIS/CAGED.

<sup>19</sup> Para mais informações, visitar a página: <http://www.pbagora.com.br/conteudo.php?id=20170815063622&cat=economia&keys=exportacoes-paraiba-cresceram>. Acessado em: 20 de agosto de 2017, às 01h e 03 min.

A região Nordeste do país foi inserida no circuito produtivo e territorial da indústria de calçados, em especial pela sua capacidade de flexibilização da força de trabalho, pelos incentivos fiscais oferecidos pelos estados e pela própria região reunir características espaciais que torna competitivo o processo de produção. Tudo isso possibilitou uma maior lucratividade.

Nesse cenário, a Paraíba tornou-se um dos territórios que sofreu maiores e mais profundas transformações, seja na esfera econômica, política, social ou cultural. Nota-se que os agentes é que engendram a dinâmica do território, sendo capazes de estruturá-lo para atender às dinâmicas da nova acumulação capitalista.

A discussão a seguir objetiva compreender as novas lógicas da produção calçadista na Paraíba, relacionando o contexto histórico ao geográfico e analisando o início do processo de industrialização até os dias atuais. Por fim, o capítulo apresenta a mais nova leitura do quadro calçadista paraibano e ainda expõe as mais complexas relações sociais de produção que o tornou conectado com os demais países do mundo envolvidos nos circuitos espaciais da produção de calçados.

## 2.2 A PARAÍBA NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

Foi na década de 1990 que a efetivação do processo de distribuição espacial da indústria atingiu a região Nordeste a partir de dois estágios: 1) conduzir e intensificar o mercado interno nacional, mais precisamente o mercado regional; 2) o interesse de estabelecer subsidiárias na região para concorrer com a produção do mercado externo, especificamente os países asiáticos.

O Nordeste e, conseqüentemente, a própria Paraíba, tornou-se uma terra fértil e cheia de promessas para o empresariado que atuava nas diversas escalas do espaço geográfico. O encontro do capital nacional e internacional com uma força de trabalho não especializada, com alta capacidade de flexibilização e agentes políticos comprometidos com o processo de tecnificação do território e da região, colocaram a Paraíba no centro da divisão nacional e internacional do trabalho.

### **2.2.1 A atividade industrial da Paraíba no contexto da reestruturação territorial e produtiva do Brasil**

Em meados da década de 1960, a criação da Companhia de Desenvolvimento da Paraíba (CINEP) demarcou a intensificação da atividade industrial no estado. Os objetivos do órgão público consistiam em: 1) promover o desenvolvimento industrial; 2) administrar os distritos industriais; 3) facilitar a implantação de novas empresas; 4) atrair o máximo de investimentos possíveis que pudessem beneficiar o estado; 5) promover a interiorização dos investimentos industriais; 6) gerir os incentivos fiscais, financeiros e locacionais do território (ALBUQUERQUE; SOUZA, 2013).

Para atribuir suporte ao CINEP, instituiu-se o Fundo de Apoio à Industrialização (FAIN) que tinha como tarefa a concessão de estímulos financeiros para a implantação, realocação e ampliação de empreendimentos industriais. Desde então, o órgão é responsável pelo o mecanismo de atração de investimentos e estratégia estaduais direcionados para a indústria.

Outro fator favorável para a ampliação desse contexto, foi a construção da rodovia BR-230, a qual divide o estado em dois extremos, norte e sul, e possibilita a circulação de fluxos materiais e imateriais. Enquanto metáfora de um corpo humano, a rodovia pode ser compreendida como a espinha dorsal que atravessa todo o território paraibano. As suas principais cidades, João Pessoa, Campina Grande e Patos, estão à margem dela e, não por coincidência, concentram também os maiores equipamentos tecnológicos e industriais do estado.

Diferentemente do que aconteceu em boa parte das cidades brasileiras, na Paraíba a metrópole não foi o destaque central no processo de atração industrial. Devido à sua forte tradição pecuarista e pelo privilégio geográfico de estar localizada no entreposto de Recife e João Pessoa, o município de Campina Grande tornou-se um espaço de intenso movimento comercial, influenciando todo o cenário econômico regional, sobretudo no setor algodoeiro (ARANHA, 1992).

O destaque de Campina Grande origina-se da produção de couro no estado desde sua origem. Segundo Kerhle (2003), a primeira unidade fabril, na transição de um regime de produção rudimentar para o estágio industrial, nasce em Campina Grande com o beneficiamento de couro, cuja produção era destinada à confecção de selas, arreios e rédeas para montarias. Posteriormente, tal atividade será desenvolvida em Patos.

Na década de 1980, segundo os dados da RAIS, os três ramos industriais que mais se destacaram na produção industrial paraibana foram: os produtos alimentícios, as bebidas e o álcool etílico, contabilizando 366 estabelecimentos fabris; a indústria têxtil de vestuário e de artefatos de tecido, totalizando 114 unidades fabris e, por fim, o calçadista, com apenas 27 fábricas.

Em relação ao número de empregados no mesmo ano, o setor alimentício, de bebidas e de álcool etílico agrupou mais de 12 mil trabalhadores, enquanto o ramo têxtil de vestuário e de artefatos de tecido somou um pouco mais que 8 mil. A indústria de calçados não alcançou nem o número de mil trabalhadores. Sobre os empregos, a maioria estava concentrada nos municípios de João Pessoa e Campina Grande.

Assim, no intuito de tecnificar o território, desenvolver uma cultura industrial e recomendar uma desconcentração industrial da metrópole a partir de 1995, o FAIN propôs uma política de concessão do repasse do ICMS às empresas beneficiadas das seguintes localizações:

I - empresas localizadas nos municípios de João Pessoa, Cabedelo, Bayeux, Santa Rita e Conde (grande João Pessoa) - 60%; II - empresas localizadas nos municípios de Campina Grande e Queimadas - 80% e III - demais municípios paraibanos - 100%. Na análise dos projetos industriais apresentados há como pressuposto alguns pré-requisitos para a concessão de estímulos financeiros de acordo com as características da empresa. São eles: "I - absorção de mão de obra; II - aproveitamento de matérias-primas, material secundário e de insumo, inclusive embalagens, produzidos na região; III - produção de bens e serviços cuja oferta seja insuficiente para atender a demanda do mercado local; IV - substituição de importações de outras regiões do país ou do exterior; V - aumento da capacidade de geração de tributos estaduais; VI - modernização tecnológica de processos e equipamentos industriais; VII - produção de bens com elevada margem de valor agregado; VIII - localização de empreendimento em área de baixo índice de industrialização; e IX - pioneirismo, de âmbito nacional, dos bens produzidos" (GOVERNO ESTADUAL ...1994)<sup>20</sup>.

A concessão é mediada pelo CINEP. Os percentuais mais elevados são direcionados para as cidades mais distantes do eixo produtivo Litoral-Agreste, caracterizando uma estratégia de interiorização da indústria para lugares até então menos dinâmicos do Estado (ALBUQUERQUE; SOUZA, 2013). Dentre os requisitos básicos dos agentes na locação industrial paraibana estão o custo da mão de obra, as vantagens locacionais (rede de transportes, ferrovias, rodovias e serviços de

---

<sup>20</sup> Decreto n. 17.252 de 27 de dezembro de 1994 - Governo Estadual da Paraíba. In: [http://legisla.receita.pb.gov.br/LEGISLACAO/FAIN/LEGISLACAO\\_FAIN\\_ATUALIZADA\\_17252.html](http://legisla.receita.pb.gov.br/LEGISLACAO/FAIN/LEGISLACAO_FAIN_ATUALIZADA_17252.html). Acesso em 07 de setembro de 2017, às 16h 58 min.

telecomunicações) e aproximação do mercado consumidor e de insumos. Assim, quanto mais distante da capital, maiores eram os benefícios gozados pelas empresas.

Esse fenômeno demarcou, especialmente para Campina Grande, uma nova fase de concentração, tanto de estabelecimentos quanto de empregos formais. Isso explica o fato do município, hoje, ser o maior polo calçadista do estado (SEBRAE, 2006).

Até o final da década de 1990, a Paraíba obtinha uma produção pautada em materiais sintéticos e que representava 15% do total de estabelecimentos da região Nordeste. Na pesquisa realizada por Brasil (2005 apud Albuquerque e Souza, 2013), entre 1988 e 2003, o programa de incentivos do FAIN aprovou cerca de 345 projetos voltados para novos empreendimentos, os quais acarretaram na instalação de 262 estabelecimentos fabris.

Esses novos estabelecimentos industriais representaram 21,78% do total de indústrias criadas no Estado. Entre os municípios mais beneficiados com aprovações no FAIN para o período foram Campina Grande (32,4%), Cabedelo (4,2%), João Pessoa (26,7%) e Santa Rita (5,7%). O que fortaleceu ainda mais as cidades que compõem as maiores economias do Estado (ALBUQUERQUE; SOUZA, 2013, p. 6-7).

Investimentos industriais no âmbito alimentício, calçadista e têxtil cresceram na Paraíba após a década de 2000. Desse modo, a Paraíba especializou-se, como consequência da divisão nacional do trabalho, na produção de bens de consumo não duráveis. O maior número de estabelecimentos em 2005, sem dúvidas, foi no ramo alimentício que somou 922 empreendimentos. Em seguida, os setores têxtil e de calçados, ambos com 456 e 133, respectivamente. Segundo os dados da Rais, a participação no mercado de trabalho da indústria de transformação e de extração correspondia a quase 70 mil de pessoas empregadas.

Contudo, apesar da forte presença dos segmentos têxtil e alimentício, os quais dominam os estabelecimentos e empregos formais da indústria na Paraíba, a produção calçadista também se faz presente no estado.

De acordo com os últimos resultados da RAIS para o ano de 2015, a quantidade de estabelecimentos da indústria de calçados diminuiu em relação aos anos anteriores. Com apenas 125 fábricas distribuídas em Campina Grande, Patos e João Pessoa, o número de trabalhadores conseguiu triplicar se comparado há de trinta anos. Totalizando 14.519 empregados, esse setor ultrapassa até mesmo os segmentos têxtil e alimentício, considerados de destaque dentro do estado paraibano.

Segundo Maia et. al. (2013), o avanço da indústria calçadista e têxtil é atribuído ao reordenamento das atividades produtivas que são impulsionadas pela política do ICMS, as quais se materializam no território com a instalação de duas grandes empresas de ordem nacional: a Alpargatas S.A. e a Coteminas.

**Quadro 4 – As maiores empresas alocadas na Paraíba em 2017**

<b>EMPRESA</b>	<b>MUNICÍPIO</b>	<b>PORTE</b>	<b>NÚMERO DE EMPREGADOS</b>
ALPARGATAS S.A.	CAMPINA GRANDE	GRANDE	10.325
COTEMINAS	CAMPINA GRANDE	GRANDE	4.182
COMPANHIA HIDRO ELÉTRICA DO SÃO FRANCISCO	CAMPINA GRANDE	GRANDE	2.964
TESS INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA	CAMPINA GRANDE	GRANDE	1.200
CIPRESA EMPREENDIMENTO LTDA	CAMPINA GRANDE	GRANDE	700
INCOPAR INDÚSTRIA DE COUROS PROFISSIONAIS DA PARAÍBA LTDA	CAMPINA GRANDE	PEQUENA	387
INDÚSTRIA METALÚRGICA SILVANA S.A.	CAMPINA GRANDE	MÉDIA	362
FRONTEIRA CONSTRUÇÕES E INCORPORAÇÕES E VENDAS LTDA	CAMPINA GRANDE	MÉDIA	360
ENERGISA PARAÍBA - DISTRIBUIDORA E ENERGIA S.A.	CAMPINA GRANDE	GRANDE	250
ASA - INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA	CAMPINA GRANDE	GRANDE	215
DURAPLAST INDÚSTRIA DE INJETADOS TERMOPLÁSTICO LTDA	CAMPINA GRANDE	PEQUENA	213

Fonte: Centro de Tecnologia do Couro e Calçados, 2017. Trabalho de campo. Organizado pelo autor.

A partir da leitura do quadro acima, nota-se que das onze empresas listadas, todas localizam-se no município de Campina Grande. Isso demonstra a importância e o papel industrial que o município tem para a Paraíba. No ramo couro-calçadista, o primeiro lugar das empresas de grande porte alocadas no estado é da multinacional Alpargatas S.A., cuja fabricação se centra na produção de calçados e sandálias feitos de materiais sintéticos, tendo as Havaianas como principal produto. Além dessa planta industrial em Campina Grande, a referida empresa possui outras nove unidades distribuídas na Paraíba: João Pessoa, Santa Rita, Mogeiro, Ingá, Serra Redonda, Guarabira, Alagoa Nova e Araruna.

Outra empresa localizada no estado, é a Tess Indústria e Comércio, responsável pela fabricação dos calçados e sandálias das marcas Cantão e Kenner. Sua instalação na Paraíba foi em 2009, tendo 250 trabalhadores na cidade de Campina Grande. Hoje, é a segunda maior empresa, contabilizando mais de 4 mil empregos formais. De acordo com o diretor-geral de Negócios da Tess, Eduardo Carmagnani, a opção por instalar a unidade na Paraíba estava relacionada “à sua excelente localização, uma mão-de-obra que tem muita facilidade de aprendizado e atende às exigências de qualidade, além do mercado nordestino ser muito atrativo”<sup>21</sup> (EMPRESA VAI GERAR..., 2009).

Ainda no ramo calçadista, porém de menor porte e utilizando como matéria-prima o couro, a Incopar, nascida na própria Paraíba, é a sexta empresa que mais concentra empregos formais, somando 387 no setor formal. Seus produtos são calçados de couro direcionados, especificamente, para trabalhadores da indústria.

A Coteminas, empresa pertencente ao ex-presidente do Brasil, José Alencar, é a quarta maior empresa da Paraíba. Distribuída por todo o Brasil (Belo Horizonte, Campina Grande, João Pessoa, Macaíba, Montes Claros, Natal, Blumenau e São Paulo) e pela Argentina, seus produtos são tecidos de cama, mesa e banho, uniformes profissionais brins e jeans, fios e tecidos.

As demais empresas do setor energético, alimentício e da construção civil estão distribuídas pelo território paraibano, especialmente no distrito industrial de Campina Grande, e possuem suas complexas e particulares dinâmicas espaciais.

---

<sup>21</sup> Para mais informações sobre a notícia, consultar o link: <<http://www.pbagora.com.br/conteudo.php?id=20091120082106>>. Acessado em: 08 de set. de 2017, às 13 hs e 34 min.

A presença dessas grandes empresas no território paraibano foi fruto, segundo Maia et. al. (2013), Pereira Júnior (2012; 2015), Santos e Silveira (2011) e Ferreira (2015, do processo de reestruturação territorial e produtiva da indústria. Mas apesar de ainda manterem estreitas relações com as empresas receptoras e fornecedoras de matérias-primas no Centro-Sul do país, elas são capazes de proporcionar um complexo circuito produtivo nas escalas do local, regional, nacional e até mesmo mundial. “Elas fabricam aqui os componentes, montam uma logística de longo percurso (‘síndrome do caminhão’) e ainda acabam por estimular migração de tradicionais fornecedores” (MAIA et. al., 2013, p. 76).

É importante ressaltar, a partir do quadro acima, o papel da indústria de calçados na contratação de mão de obra: somente o grupo Alpargatas S.A. foi responsável por mais de 80% dos empregos formais do setor. Dessa maneira, a Paraíba ocupa a segunda posição na produção nacional de calçados: “De acordo com o Sebrae, existem atualmente no estado cerca de 160 pequenas empresas formais que geram 15 mil empregos. Além destas, ainda há empreendedores informais que contribuem para o aumento desse número”<sup>22</sup> (OCUPANDO..., 2017).

### **2.2.2 Uma leitura do território paraibano a partir da indústria de calçados**

A produção de calçados na Paraíba tem sua origem na década de 1940 no município de Cajazeiras, localizado na fronteira com o sul do Ceará. Tratava-se, segundo Oliveira e Neto (2009), de um segmento industrial tradicional, com pequenas e médias empresas, mas que sofreu transformações com as políticas adotadas pela SUDENE.

Por causa da forte tradição pecuarista na ocupação do território, o couro surgiu como a principal matéria-prima na fabricação dos calçados. A produção artesanal deste produto tornou-se ampliada na escala da economia local devido à atividade algodoeira. Dessa forma, intensificaram-se as atividades de curtumes primitivos, “com tanante à base de casca de angico e acácia negra, que permanece na tradição das fazendas de gado para suprir as necessidades dos vaqueiros (...) e enfrentar a caatinga espinhosa” (SILVA, 2002, p. 126).

---

<sup>22</sup> Para mais informações, visitar a página: <<https://paraibaonline.com.br/2017/08/ocupando-2o-lugar-na-producao-nacional-de-calcados-a-paraiba-mantem-peculiaridades/>>. Acessado em: 20 de agosto de 2017, às 00h e 59 min.

Segundo Buonfiglio (1996), a participação da indústria na economia paraibana foi pouco representativa entre as décadas de 1920 e 1950, contribuindo abaixo de 10% na formação de renda. Sendo assim, o perfil industrial desse período demarca uma atividade de pequenas oficinas e unidades de produção artesanal.

O desenvolvimento da atividade industrial calçadista não se deu de maneira gradual e contínua, pelo contrário, devido ao colapso da economia algodoeira, a produção de couro e calçados diminuiu fortemente. Sobre esse aspecto, Silva (2002) contextualiza que pior do que a crise do algodão foi a adoção da política de substituição de importações acoplada aos incentivos às exportações, os quais favoreceram somente os polos calçadistas do Sul e Sudeste.

A forte presença das políticas da SUDENE criou uma cultura industrial com um segmento mais moderno, formado por estabelecimentos de médio e grande porte, oriundos das regiões industrialmente consolidadas do Brasil. Nesse cenário, as empresas calçadistas buscaram alternativas para aumentar seus índices de lucratividade a partir do binômio político: mão de obra barata - incentivos fiscais.

Dessa forma, no período entre 1969 e 1992, o perfil industrial calçadista estava distribuído da seguinte maneira:

**Quadro 5 – Evolução da indústria de couros, artefatos de couro e calçados no período de 1969 – 1992**

<b>ANO</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>NÚMERO DE EMPREGADOS</b>
1969	111	766
1979	51	949
1985	85	1.385
1992	99	5.242

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Silva, 2002.

Na década de 1960 houve um declínio do setor coureiro-calçadista, o qual era boa parte centrado no município de Campina Grande. Em todo o estado da Paraíba existiam somente cinco curtumes de couro, os quais atendiam toda a produção paraibana, tendo a média de processamento cotada em 150.000 couros por ano (SEBRAE, 2006).

Apesar de ter sido, por décadas, um importante centro de industrialização de couros, Campina Grande viu praticamente desaparecer os seus tradicionais curtumes e no presente esta indústria tem um peso reduzido no arranjo courocalçadista local. O que restou daquela que foi uma indústria marcante na vida econômica campinense são pequenos curtumes agregados à fábricas de equipamentos de proteção, tais como luvas, botas e perneiras (SEBRAE, 2006, p. 26-27).

A partir da década de 1980 a realidade calçadista passou por um processo de transformação. O crescimento do setor foi bastante evidente, tanto na quantidade de estabelecimentos quanto no número de empregos. O resultado desse fenômeno pode ser compreendido como a continuidade da concentração técnica e econômica iniciada na década anterior. A consequência disso foi a produção de calçados que chegou a alcançar as fronteiras externas do país, chegando aos Estados Unidos.

Nos anos seguintes, há a consolidação de Campina Grande como polo coureiro-calçadista da Paraíba. Em maio de 1991, foi construído o Centro de Tecnologia do Couro e do Calçado Albano Franco (CTCC), especificamente no bairro Bodocongó, cujo objetivo central era a formação de 1.200 alunos por ano para atuarem na produção de calçados. Seu espaço físico era composto por salas de aula, refeitório, parque aquático, quadra de esportes, centro de vivência, auditório, hotel com apartamentos para 48 pessoas, especialmente para aqueles que chegavam de outros municípios ou estados<sup>23</sup>.

Como se pode perceber pelo trajeto percorrido até aqui, não há como analisar a indústria de calçados brasileira sem adentrar nas dinâmicas presentes no município de Campina Grande. Nele encontramos os principais agentes do setor calçadista.

O prédio da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEPB) ergue-se no centro da cidade. Sua presença ali é incomum, não somente pela sua infraestrutura, que destoa dos demais prédios históricos, mas por não estar localizado na capital do estado, uma tradição para o padrão presente no Brasil.

Por estar localizada na cidade de Campina Grande, a FIEPB imprime uma presença maior do controle e da integração de programas impulsionadores da atividade industrial. Tendo parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem

---

<sup>23</sup> No trabalho de campo realizado no primeiro semestre de 2017 na cidade de Campina Grande, foi mencionado pela coordenadoria geral do CTCC que grupos paulistas se hospedam no local em busca de formação profissional. Há núcleos de tecnologia, plantas de processador de peles e couro, inúmeros equipamentos modernos para a produção e capacitação calçadista, tais como o *Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing 3D (CAD/CAM)* (OLIVEIRA; NETO, 2009). O CAD/CAM 3D é um software voltado para a modelagem de calçados a uma mesa de cortes. É multiusuário, permitindo que várias empresas trabalhem em rede, mesmo realizando tarefas diferentes.

Industrial (SENAI), o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), ela oferece cursos de capacitação para fomentar uma maior especialização e capacitação da força de trabalho.

O perfil da indústria de calçados da Paraíba é estruturado a partir de dois grupos, mencionados anteriormente. O primeiro grupo caracteriza-se pelas micro e pequenas empresas, já o segundo pelas médias e grandes empresas.

Em 1990, o número de microempresas supera a dos demais perfis empresariais. No entanto, se tratando de empregos formais, tanto Santa Rita quanto João Pessoa passam a obter em 2000 uma empresa de grande porte com perfil acima de mil funcionários. Patos é o único município dominado predominantemente pelas pequenas e microempresas.

Até o início da década de 1990 não havia muita informação sistematizada acerca da indústria couro-calçadista no território paraibano, apesar da presença de uma FIEP em Campina Grande, da Secretaria Estadual da Indústria, Comércio, Turismo, Ciência e Tecnologia ou até mesmo das universidades locais. O processo interno de organização documental e estatística só teve início com as pesquisas acadêmicas de Campos (1995), Silva (2006) e Kehrlé (2006). A partir delas, notou-se, enquanto registro científico, que o grupo Azaléia S.A. esteve presente e demarcou um período de instalação em Campina Grande.

A ação dessas grandes empresas no território e na região paraibana, conforme Campos (1995), organizou-se nas seguintes fases: 1) criação (estilo e molde), que agregam as dimensões técnicas e mercadológicas, como no caso da Azaléia S.A. e Alpargatas S.A.; 2) corte, cuja presença masculina é precisamente mais explorada; 3) costura, predominância de mulheres, sendo que nas grandes empresas, essa fase frequentemente é terceirizada a fim de diminuir os custos produtivos); 4) montagem, cujo ritmo de trabalho é determinado pela esteira; 5) o controle de qualidade e de vendas determina os produtos que devem ou não circular no mercado. Todo esse processo estrutura-se a partir de uma relação mista do taylorista-fordista.

Do ponto de vista tecnológico, os processos de inovações comumente utilizados nas grandes empresas paraibanas são: a mecanização do transporte de matéria-prima, máquinas de pesagens automáticas da matéria-prima; automação do sistema de dosagem de óleo; controle da demanda e alguns modelos organizacionais do toyotismo, como o sistema *just in time* e o *kanban*.

No entanto, a realidade das micro e pequenas empresas é outra. Por causa da incapacidade de concorrer com as médias e grandes empresas, elas acabam se integrando menos à economia local e regional.

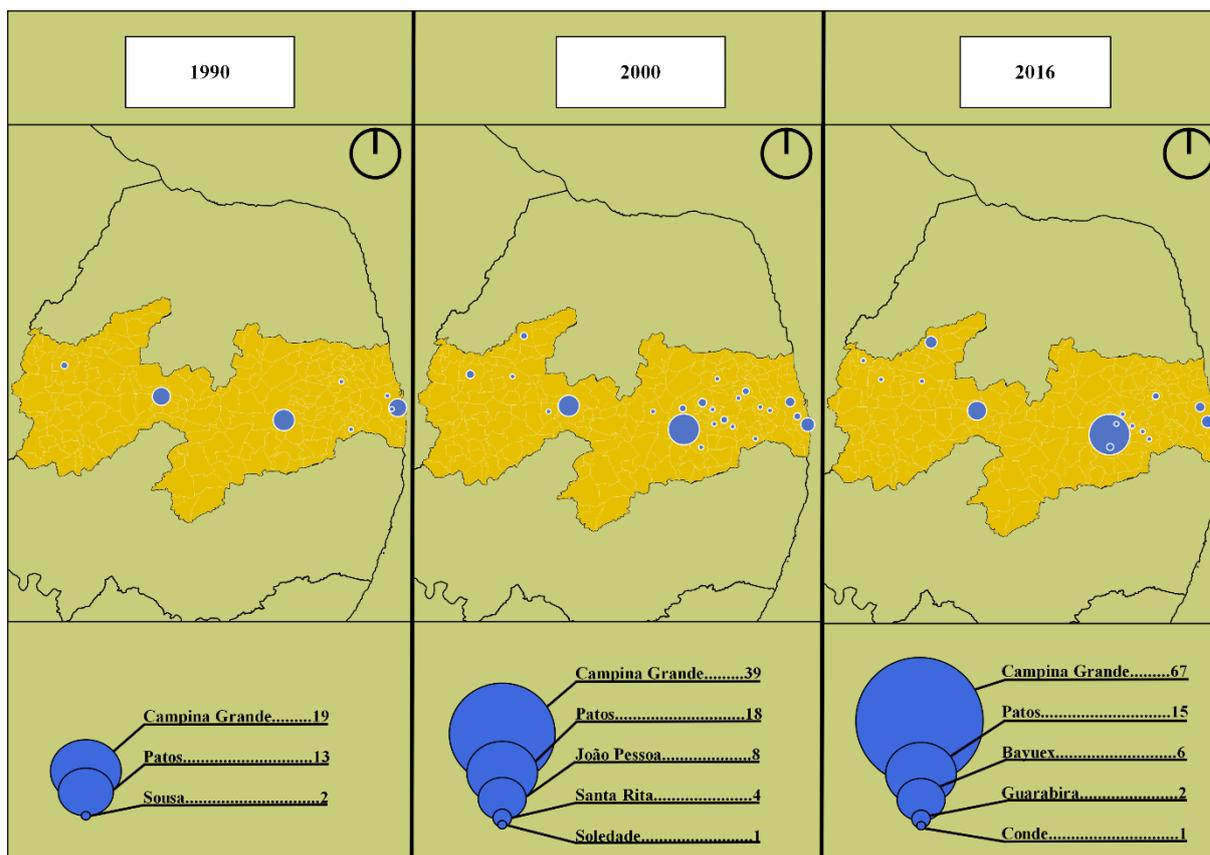
As micro e pequenas empresas convivem com equipamentos defasados e com a dependência de profissionais (fornecedores de serviços especializados) não contratados e muitas vezes residentes em outros estados. A falta de uma rede organizada de fornecedores e de assistência técnica especializada no reparo e conserto de máquinas e equipamentos, dirigida especialmente para o setor calçadista, constituem, provavelmente, o principal obstáculo para o aumento da cooperação tecnológica e difusão do processo de inovação na indústria de calçados local (SILVA, 2006, p. 198).

Prevalecem, entre as micro e pequenas empresas, as relações informais, às vezes mediadas pelo CTCC, devido às próprias constituições de parentesco familiar ou mesmo da proximidade geográfica.

Em 2016, o perfil da indústria de calçados na Paraíba ainda é dominado pelas micro e pequenas empresas. Desse modo, justifica-se a forte atuação do SEBRAE e do SENAI no estado, os quais fornecem assistências e formações industriais para fomentar a produção e reprodução das micro e pequenas empresas paraibanas.

João Pessoa detém sete estabelecimentos formais de calçados que concentram 494 funcionários, um número três vezes menor que o total de empregos apresentado pelo mesmo município em 1990. Enquanto isso, em Campina Grande, em 2016, existiam 67 unidades produtivas do gênero calçadista, as quais reuniam 8.360 trabalhadores, quantidade onze vezes maior que em 1990.

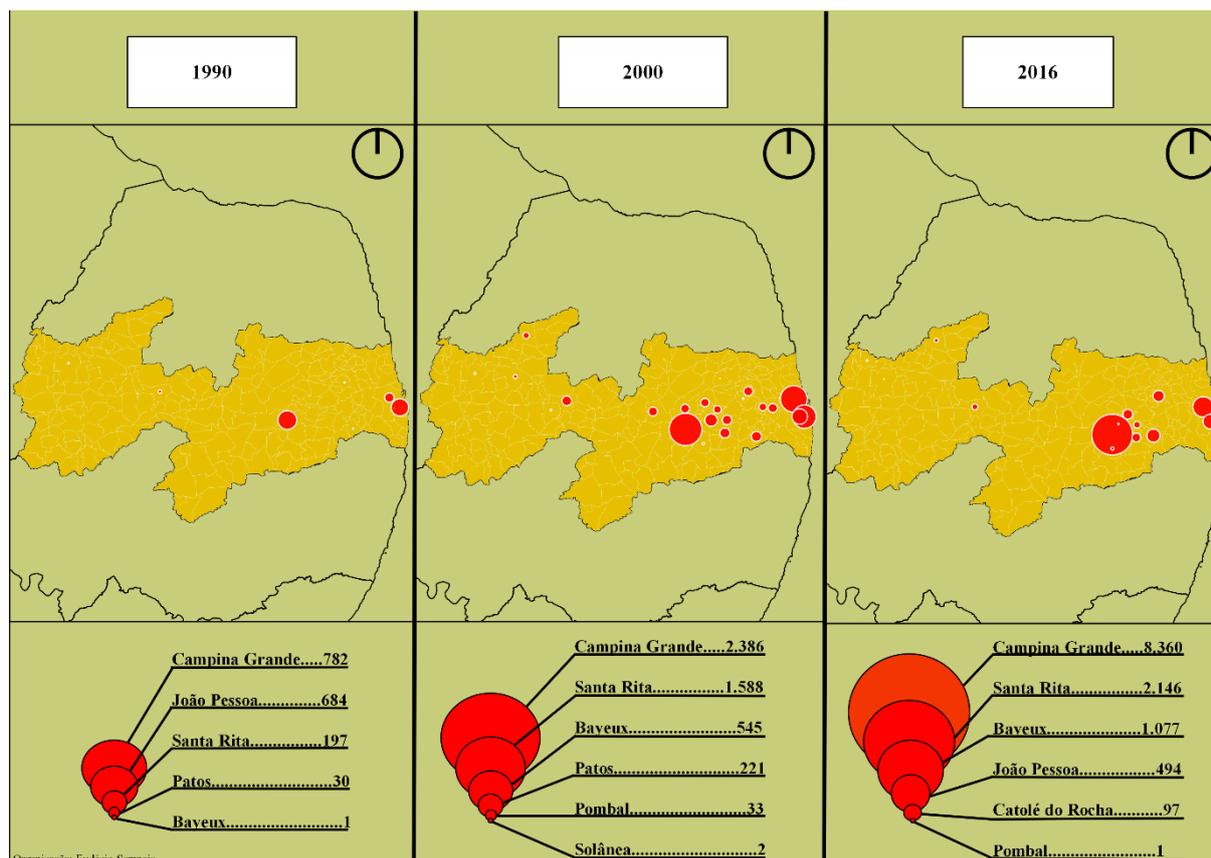
**Cartograma 3 – Distribuição espacial da indústria de calçados na Paraíba**



Fonte: RAIS/CAGED, 2017.

Em Patos, as mudanças não foram tão significativas, mas é possível encontrar no ano de 2016 um conjunto de 15 fábricas de calçados, que empregam 192 trabalhadores. Ao considerar o perfil dessas empresas, constatamos que houve uma tendência forte à modernização e formalização.

**Cartograma 4 – Distribuição espacial do emprego formal da indústria de calçados na Paraíba**



Fonte: RAIS/CAGED, 2017.

Em 2017, aconteceu o maior festival calçadista do Nordeste, o Gira Calçados<sup>24</sup> que nesta edição, foi sediado, não por acaso, na cidade de Campina Grande. Direcionado estritamente para a lógica da comercialização de produtos e negócios entre empresários do ramo calçadista, o evento reuniu as principais e maiores marcas de calçados do país.

<sup>24</sup> O Giro Calçados é um evento que ocorre anualmente na cidade de Campina Grande para fomentar a produção e circulação das vendas de calçados. O objetivo é puramente de negócios cujas empresas de todo o Brasil e de diferentes portes se fazem presentes para divulgar e vender as suas marcas. Para mais informações acerca do evento, consultar o último capítulo da dissertação.

Figura 1 - Marcas presentes no Gira Calçados de 2017



Fonte: Fotografia do autor, 2017.

Em diálogo com uma empresária de uma pequena empresa calçadista que possuía um stand físico na rodada de negócios, percebeu-se, comparado às edições passadas, a ausência da participação das micros e pequenas empresas, pois,

Elas não estão vindo mais porque não dá pra competir. Enquanto a gente produz um valor x por ano, as outras estão produzindo muito mais com uma divergência de produtos. Conheço várias que desistiram de vir esse ano. Você vai num stand desses e percebe a diferença. Mas a gente também não pode perder essa oportunidade (Empresária de uma pequena empresa calçadista da Paraíba, 2017).

Segundo Oliveira e Neto (2009), o segmento de micro e pequenas empresas têm pouco conhecimento sobre seu mercado, e para sobreviver frente às grandes do setor calçadista, elas se inserem na própria lógica de terceirizar as suas produções, integrando-se, dessa maneira, aos circuitos espaciais das maiores. Elas usualmente fabricam uma etapa da produção calçadista, seja o solado, a colagem de peças menores nas sandálias ou mesmo a montagem final do produto.

Todas as características apresentadas acima desenham uma indústria de calçados ainda em expansão, com predomínio de micro e pequenas empresas. Sua organização está distribuída em três municípios que concentram as técnicas e os agentes necessários para a reprodução do capital calçadista. Os municípios de João Pessoa, Campina Grande e Patos, geograficamente localizados em pontos estratégicos na Paraíba, agrupam as principais sedes das empresas e possuem características diversas quanto à formação e estruturação do que hoje é conhecido como o território dos calçados no Nordeste.

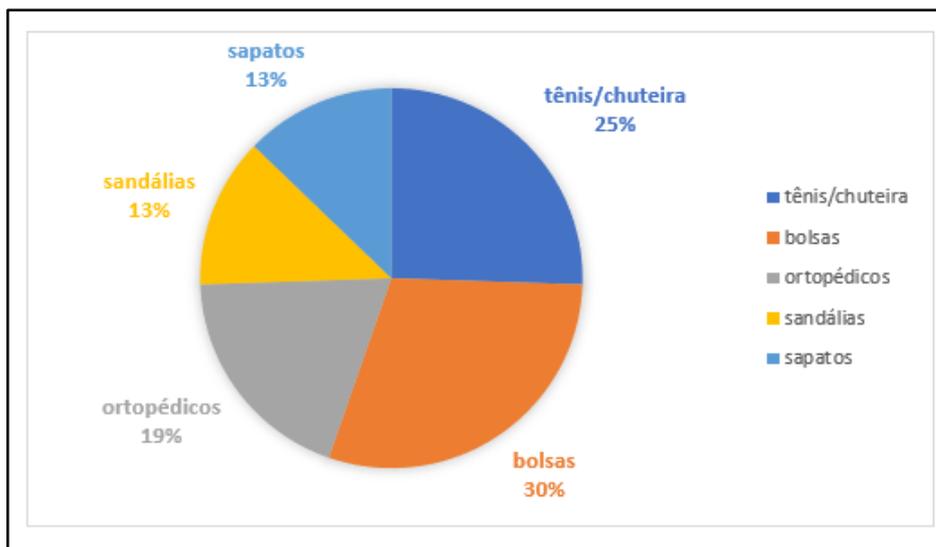
### **2.2.3 A indústria de calçados do litoral paraibano**

Planejados para atender uma demanda advinda da reestruturação territorial e produtiva dos calçados, os municípios de João Pessoa, Bayex, Cabedelo e Santa Rita, que possuem características semelhantes quanto ao perfil empresarial ocupado, abrigam um número maior de micro e pequenas empresas que estão concentradas especialmente às margens da BR-230.

É necessário ressaltar que as variáveis utilizadas aqui para categorizar as empresas a partir das suas localizações e características semelhantes, neste caso, em específico, o litoral paraibano, provém do tamanho da empresa, o número de empregados, a origem do capital, as relações mercantis especialmente construídas e a natureza do produto/processo produtivo.

Segundo os dados obtidos no trabalho de campo realizado no primeiro semestre de 2017, por meio de entrevistas com empresários da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEPB), há uma forte presença de empresas fornecedoras de insumos e matérias-primas sintéticas (colas, adesivos, e couro sintético), filiais de grandes empresas nacionais, como da própria Alpargatas S.A, e do ramo de bolsas e acessórios de couro e confecção de calçados sintéticos e ortopédicos, como sugere o gráfico 1 abaixo:

**Gráfico 1 – Distribuição das empresas calçadistas no litoral paraibano, por produto (2017)**



Fonte: FIEP, 2017. Trabalho de campo.

As principais características dessa indústria são: 1) empresas subsidiárias de multinacionais, 2) produção destinada ao mercado nacional/internacional; 3) a capacitação dos trabalhadores é proveniente de Campina Grande, já que as instituições de formação técnica e especializada estão localizadas aí.

A presença de grandes e médias empresas, cujo capital originário é externo à região Nordeste, como no caso da Alpargatas S.A., sediada em João Pessoa e Santa Rita, é responsável pela fabricação dos calçados sintéticos, ou seja, as sandálias e sapatos. As empresas provenientes da própria Paraíba dedicam-se à produção de bolsas e acessórios e até mesmo de sapatos ortopédicos.

Outra característica relevante desse contexto é que, por ter se consolidado apenas no final dos anos 1980, período muito recente em relação ao surgimento de plantas fabris calçadistas no estado, possui uma territorialidade ainda em processo, o que ocasiona a ausência das relações industriais entre as empresas. Na verdade, a formação territorial e produtiva desses municípios constitui o resultado deliberado de ações político-financeiro-legais, planejadas e implementadas pelos governos estadual e federal, sejam ela com o objetivo de atrair grandes empresas de outras regiões ou pelos esforços de capacitação e treinamento de novos e pequenos empresários-produtores para o setor.

As grandes empresas deixaram seus territórios de origem em busca de novas áreas caracterizadas por um perfil de mão-de-obra politicamente fragmentada devido

ao reduzido grau de organização sindical. Já as de menor porte surgiram como resultado da participação de seus proprietários fundadores em programas desenvolvidos pelo SEBRAE para a capacitação e o treinamento empresarial voltado às micro e pequenas empresas nos ramos de bolsas e calçados ortopédicos.

No aspecto tecnológico, as grandes empresas se desenvolveram internamente e compraram novas tecnologias nos mercados nacional e internacional, possibilitando, assim, o desenvolvimento de técnicas gerenciais modernas, de critérios de qualidade, flexibilidade na escolha de fornecedores de matérias-primas e componentes. Além disso, tais empresas operam tecnologias de produção atualizadas e competitivas no mercado nacional e internacional, em escalas produtivas que alcançam em torno de 200 vezes aquelas alcançadas pelas micro e pequenas empresas do mesmo setor (SEBRAE, 2006).

Acrescente a isso o fato de elas serem capazes de utilizar o baixo custo como critério de escolha de seus fornecedores, e, sintomaticamente, buscam atender mercados sem sofisticação no padrão de consumo, nos quais o preço final é também o único critério significativo.

Em relação às menores, elas utilizam-se de outras fontes de tecnologia, como feiras de máquinas e produtos, endereços na internet, revistas científicas e técnicas no intuito de alcançar as informações necessárias para a sua reprodução e sobrevivência.

Nessa dinâmica entre as empresas grandes e pequenas, os incentivos governamentais são fundamentais para atender a instalação de todas no território litorâneo calçadista. Eles foram capazes não só de reduzir drasticamente os custos e riscos financeiros associados ao investimento em capital fixo - terreno e galpão de fábrica, financiados pelo governo estadual e máquinas do BNDES – mas também elevaram a rentabilidade esperada dos investimentos a partir da renúncia da parcela majoritária do ICMS, o que possibilita elevar isolada ou simultaneamente a competitividade dos produtos e sua rentabilidade pela elevação da margem de lucro.

Dessa maneira, os incentivos reduziram diretamente os custos econômicos de saída das empresas, uma vez que não ocorrem mais custos irrecuperáveis na forma de galpões próprios e terreno adquirido, além da perda da maquinaria ser minimizada por causa dos seguintes fatores: o sucateamento físico e tecnológico das máquinas, a possibilidade de remoção da maquinaria ainda em uso, ou pela existência de um mercado secundário para máquinas usadas no setor de calçados.

Segundo um dos empresários que compõem o Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba (SINDICALÇADOS),

a visão gerencial das grandes empresas daqui é de que elas consideram existir um potencial ainda não aproveitado que permite uma estrutura industrial e de estratégias empresariais mais dinâmicas para o futuro calçadista do Estado. No entanto, por parte dos empresários locais. O problema é que elas acabam engolindo as pequenas, mas pra isso é que existe os programas de estímulo à competitividade do setor, como CTCC, o FAIN e o SEBRAE. (Entrevista realizada com um empresário do SINDICALÇADOS).

Não obstante as empresas calçadistas do litoral obterem sozinhas, em média, cerca de 30% do repasse total de incentivos oferecidos pelo FAIN (SEBRAE, 2015), ainda há uma tentativa dos empresários locais de desenvolver esforços para o crescimento do setor no âmbito local. O que ainda falta é a formação de uma cultura empresarial mais articulada às tendências nacionais e internacionais em seus vetores tecnológicos, produtivos e mercadológicos, nas quais o planejamento de investimento e de crescimento são vistos como objetivos não apenas compatíveis, mas indissociáveis.

Apesar da desconcentração produtiva dos últimos anos, um dos maiores destaques da atividade calçadista litorânea ainda fica a cargo do grupo empresarial Alpargatas S.A. A unidade mais importante está localizada em Santa Rita, uma fábrica relevante para a produção industrial de calçados esportivos, tais como Mizuno, Rainha e Timberland. O estabelecimento de Santa Rita reúne 1.878 trabalhadores, apresentando alta tecnologia para a produção de calçados vulcanizados, cimentados e injetados, com capacidade para produzir, anualmente, 13 milhões de pares<sup>25</sup>.

Assim sendo, Santa Rita configura-se como o centro para o qual convergem todos os fluxos produtivos da Alpargatas. É desse município que se controla a produção das outras seis unidades situadas nos seguintes municípios: João Pessoa (412 empregos), Mogeiro (367 empregos), Ingá (201 empregos), Serra Redonda (197 empregos), Guarabira (193 empregos) e Araruna (33 empregos).

## **2.2.4 A indústria de calçados do agreste paraibano**

---

<sup>25</sup> Dados disponíveis em <[www.alpargatas.com.br/#/conheca-empresa](http://www.alpargatas.com.br/#/conheca-empresa)>. Acesso em: 08 de setembro. 2017.

A dinâmica calçadista do agreste paraibano é ainda mais complexa, envolvendo os municípios de Campina Grande, Massaranduba, Lagoa Seca, Ingá, Serra Redonda, Mogeiro e Alagoa Nova. Ela é a mais antiga da Paraíba, datada desde a formação industrial calçadista do Estado, o que implica uma maior territorialidade industrial, consequência direta da própria formação socioespacial da cidade de Campina Grande.

Por meio da intermediação de importantes matérias-primas presentes no Estado, como o algodão e peles, houve uma importante tentativa dos agentes políticos locais de criarem condições adequadas para a implantação de uma próspera indústria têxtil e de couros em Campina Grande.

No período após a Segunda Guerra Mundial, Campina Grande aumentou a sua importância no cenário paraibano e nordestino, em especial, por causa das atividades relacionadas ao algodão e ao couro. No período compreendido entre o pós-guerra e o final dos anos 50, houve um expressivo desenvolvimento do segmento produtor em função do aumento das exportações, constituindo-se, a partir de daí, como o principal centro coureiro do Estado (SEBRAE, 2006).

Embora esse dinamismo tenha se reduzido nos anos 70, o papel econômico e político de Campina Grande continuou relevante para as referidas atividades industriais. Assim, a inauguração da indústria de calçados se deu no século XXI, mantendo somente algumas pequenas e médias unidades, as quais operavam muito mais em função de um outro segmento que apresentava um bom potencial.

Mas o que estava por vir, anos mais tarde, era bem maior: a Indústria de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), conhecida pela fabricação de luvas, botas, aventais e perneiras a partir do subproduto do couro bovino.

Ao que se refere aos curtumes propriamente ditos, é importante salientar que atualmente não existe nenhuma unidade significativa que processe couros de forma completa em Campina Grande, ou seja, que adquira peles *in natura* ou conservadas.

A empresa Cotecil, cujo crescimento no agreste paraibano se deu, na década de 1960, devido à produção de EPIs, foi uma das principais produtoras de luvas de PVC, sendo a primeira a utilizar materiais sintéticos na produção em todo o Estado. A empresa se expandiu e se consolidou no mercado e, em 1997, transformou-se em porte médio, com expressivos 220 empregados e um faturamento anual de aproximadamente três milhões de dólares (SEBRAE, 2006).

Dessa forma, é de suma importância pensarmos sobre as principais causas que conduziram a atividade coureira do APL a uma expressiva redução da indústria de curtume. Entre elas, podemos destacar: a) forte concorrência dos grandes curtumes nacionais que passaram a modernizar seus processos produtivos e a aumentar suas capacidades de produção; b) elevação do preço do couro no mercado internacional, fazendo com que boa parte da produção fosse orientada para o mercado externo, como consequência disso os grandes curtumes passaram a adotar estratégias agressivas de compra de peles, elevando o preço e diminuindo as possibilidades dos curtumes locais de adquirirem a matéria-prima; c) problemas gerenciais, uma vez que as empresas locais enfrentavam dificuldades no momento da transição administrativa, uma vez que todas eram dependentes das relações familiares.

Atualmente, além das empresas de EPIs que ainda trabalham com o couro nos seus próprios curtumes verticalmente integrados, existe uma forte presença e ascensão das que utilizam como matéria-prima materiais sintéticos.

Vale ressaltar que a Alpargatas S.A., maior empresa de calçados de Campina Grande, e responsável por mais da metade do emprego formal, cujo volume de produção é superior às demais localizadas em todo o Estado, utiliza a borracha como principal matéria-prima. Contudo, as micro e pequenas empresas ainda constituem o seu núcleo principal, essas também têm nos sintéticos sua principal fonte para fabricação.

Em 1995, o governo estadual criou, no âmbito da Secretaria da Indústria, Comércio, Turismo, Ciência e Tecnologia (SICTCT), o Programa de Modernização e Competitividade dos Setores Tradicionais da Paraíba (COMPET), no qual incluíam-se os setores têxtil, coureiro-calçadista e sucroalcooleiro, e cuja coordenação e apoio provinha do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. Além disso, ainda contava com uma subcoordenação exclusiva do setor coureiro-calçadista localizado em Campina Grande.

O objetivo desse Programa consistia em articular as instituições de fomento com o segmento produtivo, resultando em uma rede de competitividade entre as empresas. Assim sendo, todo o esforço pautava-se na possibilidade de equiparar a produção das micro e pequenas empresas às de médio e grande porte. Por motivos óbvios, essa política não funcionou de maneira efetiva, devido aos próprios interesses das grandes empresas de hierarquizar e controlar a produção local.

Os pequenos empresários, em sua maioria, desconhecem os programas e não recebem das instituições de apoio qualquer tipo de benefício. Até mesmo as empresas de grande porte expressam ceticismo em relação às contribuições dos agentes locais de fomento para a produção calçadista.

Alguns questionamentos se delineiam a partir dessa situação de não colaboração: o que resta para os pequenos empresários do setor de calçados senão a tentativa de concorrer entre eles mesmos? Ou, ainda, a idoneidade de se submeterem à lógica da subcontratação?

Uma das formas de interação entre os agentes produtivos formais é a terceirização de seus serviços. Os microempresários calçadistas são comumente contratados por cinco empresas: Adriella Calçados, Calçados Hawaii, Calçados Montese, Calçados Oriente e Drielly Calçados, todas elas de médio porte. Esse tipo de relação estabelece duas maneiras de pagamento/remuneração: o pagamento à vista e/ou pagamento em forma de matéria-prima com a empresa contratante. O pagamento à vista é feito por dúzia de calçados produzidos no período de uma ou três semanas.

Apesar da prática de terceirização ser comumente reproduzida nas relações empresariais do agreste calçadista paraibano, vale destacar a experiência e a adaptação do mercado da Cooperativa dos Produtores de Calçados, Componentes e Similares de Campina Grande, a COOPERCAM, constituída em julho de 1997 pelos ex-empregados da Azaléia. Após perderem seus empregos devido à mudança da planta industrial para a Bahia, a empresa tem se especializado na terceirização de seus serviços para as produtoras de calçados de couro e botas de segurança, realizando somente a costura do cabedal. Nesse caso, ela cobra um preço diferente para cada tipo de operação realizada. A cooperativa chegou até mesmo a prestar serviço para a Alpargatas S.A.

É no agreste paraibano que se encontra a sede de duas grandes empresas: Alpargatas S.A. e a TESS Indústria e Comércio LTDA. Além disso, os principais estabelecimentos dos agentes que fomentam a produção calçadista se encontram aí, sendo eles: SENAI, SESI, FIEPB (integrado da FIESP), SEBRAE, CINEP/FAIN as universidades públicas – Universidade Federal de Campina Grande, Universidade Estadual da Paraíba, Instituto Federal da Paraíba – e o CTCC.

Apesar da predominância das micro e pequenas empresas na região, são as grandes empresas que de fato controlam os circuitos espaciais da produção e

provocam impactos diretos na economia do estado. Atualmente, a Paraíba é o Estado que mais possui estabelecimentos e empregos formais, sendo o município de Campina Grande o de maior destaque, totalizando mais de oito mil trabalhadores registrados com carteira assinada.

Na cidade de Campina Grande, a planta da Alpargatas S.A. tem capacidade para produzir, anualmente, cerca de 220 milhões de pares de sandálias, em vários modelos<sup>26</sup>. Além da grande fábrica na cidade, existe uma subcontratada por ela localizada na cidade de Alagoa Nova, abrigando 374 trabalhadores.

Os calçados produzidos pela indústria formal em Campina Grande, não apenas os do grupo Alpargatas S.A., são vendidos no shopping center da cidade, das capitais e da região, mantendo uma tradição na fabricação de produtos finos que faz parte da constituição histórica do município, desenhando, assim, contornos geográficos que se amalgamam à vivência dos moradores-trabalhadores com a produção calçadista.

### **2.2.5 A indústria de calçados do sertão paraibano**

Patos é um dos municípios mais urbanizados da Paraíba, sendo que apenas 3,9 mil das pessoas vivem no campo (SEBRAE, 2012), representando pouco mais de 4% da população total. Comparativamente, o grau médio de urbanização do Estado era então de 71%, índice um pouco acima da média regional (IBGE, 2010).

A economia do município está baseada nas atividades do comércio e serviços de influência regional, e na própria indústria de transformação, na qual a fabricação de calçados e de produtos afins tem uma grande relevância econômica. É, sem dúvidas, um dos eixos urbanos mais importantes do sertão paraibano, além, é claro, da Borborema (IBGE, 2010).

Sua rede de transporte está ligada ao sistema nacional de transportes, o qual é composto por dois grandes eixos centrais da Paraíba: a rodovia BR 230, asfaltada, e a Rede Ferroviária do Nordeste. Ambas cruzam o Estado em sentido longitudinal a partir do Porto de Cabedelo.

A cidade dispõe ainda de um distrito industrial, com área de 35 ha, o qual contém os serviços básicos de infraestrutura instalados. Os serviços financeiros são

---

<sup>26</sup> Dados disponíveis em <[www.alpargatas.com.br/#/conheca-empresa](http://www.alpargatas.com.br/#/conheca-empresa)>. Acesso em: 08 de setembro. 2017.

prestados por agências bancárias do Banco do Brasil, Banco do Nordeste, entre outros de atuação regional.

A formação de Patos como um dos municípios paraibanos que mais se destaca na produção calçadista ainda é muito recente. Há registro de alguma produção na década de 1930, a qual teria continuado sem grandes alterações nas décadas seguintes. Sua natureza e dimensão não deviam ser muito diferentes das produções semiartesanais que surgiam em outras cidades paraibanas de menor porte, as quais eram destinadas a atender uma demanda local de calçados populares, tendo como origem as oficinas de conserto.

Segundo Kerhle (2003), foi na década de 1960 que Patos tornou-se importante para a indústria de pequenos produtores de calçados, compostos por laços de parentesco e de vizinhança. Em 1972, o município já era considerado o centro calçadista mais importante do Estado. Isso aconteceu mesmo antes que o sistema estadual de incentivos começasse a atrair indústrias de maior porte e sem ligações funcionais com a base tradicional de produção.

A causa mais provável de sua formação, segundo o SEBRAE (2006), pode estar relacionada ao êxito de um ou mais produtores de maior capacidade empresarial, que passariam a ser seguidos como modelos de conduta por parentes ou conhecidos. É o que Pereira Júnior (2012) denomina como o processo de mimetização, entendido como prática inconsciente da reprodução dos métodos e técnicas produtivas. Sendo assim, a residência como lugar da troca de informações e ensinamentos sobre uma produção calçadista ainda em fase de desenvolvimento permitiu a difusão do conhecimento e as facilidades de aglomeração as quais impulsionaram a atividade industrial.

Há também a perspectiva de que o crescimento de Patos é reflexo do declínio de Campina Grande, seja como produtora de calçados, seja como grande entreposto mercantil do sertão paraibano, na medida em que abriram novas áreas de relações mercantis e criaram-se facilidades logísticas.

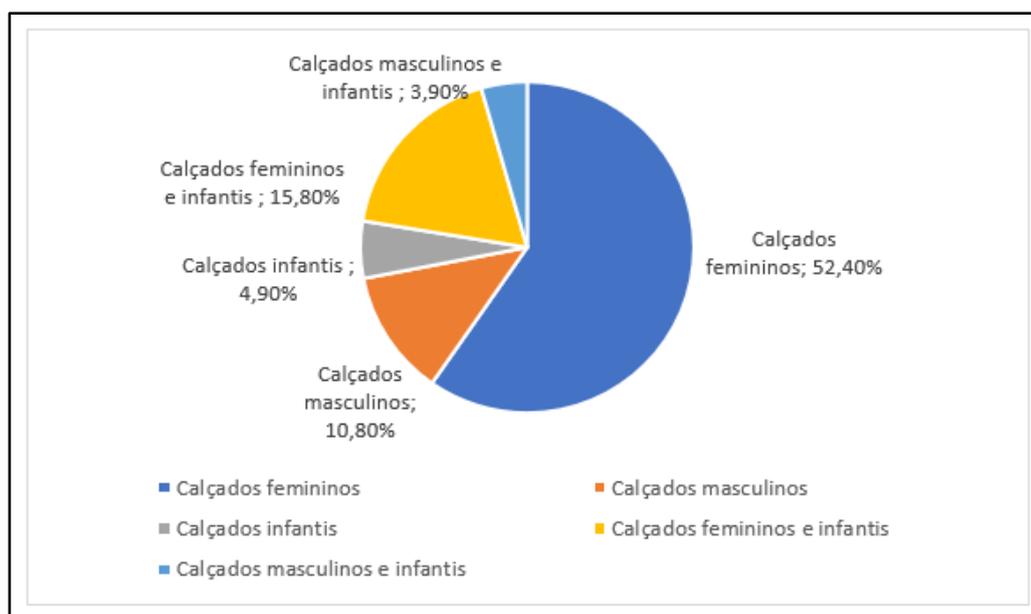
Um fato curioso é que, até o presente ano desta pesquisa, não houve a identificação de qualquer vestígio da presença de empresas, sejam de grande ou médio porte, no sertão paraibano. A característica principal das micro e pequenas empresas é a produção de cunho doméstico na qual se utiliza equipamentos e infraestrutura rudimentar, sendo, assim, carente de autonomia de produção, e cuja debilidade econômica, via de regra, não suporta os encargos trabalhistas e tributários

normais. Mesmo assim, a presença da produção informal é tão importante que, em 2010, segundo o SEBRAE (2012), ela alcançou a quantidade de 800 empregados. Além disso, sua construção política e econômica possibilita ainda a interação entre as empresas.

A tipologia do produto é o calçado feminino de consumo popular, sandálias de modelos variados, distribuídos pelas feiras livres ou estabelecimentos comerciais modestos das cidades paraibanas, pernambucanas ou potiguares. Essa classe de calçados corresponde à produção do grupo majoritário das microempresas em condição informal que, geralmente, operam sua autonomia de produção.

Os calçados masculinos e femininos mais elaborados são produzidos pelas pequenas empresas formais, tendo um melhor nível de organização e uma maior capacidade técnica. Nesses grupos figuram algumas empresas dedicadas à produção de artigos esportivos: chuteiras, bolas e caneleiras. O gráfico 2 abaixo indica a frequência de empresas produtoras por linha de produtos.

**Gráfico 2 – Frequência de empresas produtoras por linha de produtos**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017. Trabalho de campo.

A tecnologia não é de ponta devido ao próprio porte das empresas e a uma iniciativa tímida de investimento pelos produtores. O padrão tecnológico é mais moderno nas pequenas empresas do que nas micro, uma vez que são centradas num desempenho gerencial voltado para a produção de artigos de maior preço e uma fabricação de calçados populares com modelos repetidos.

A maioria dos produtores utilizam como matéria-prima material sintético e se abastecem dos poucos armazéns existentes na cidade. Aqueles que se utilizam do couro frequentemente compram de Juazeiro do Norte por meio de vendedores viajantes. Os pequenos produtores cujo padrão produtivo é mais elevado adquirem o couro através de representantes ou encomendam de firmas localizadas no Rio Grande do Sul e em outros estados.

Como uma mesma empresa aparece em mais de um quesito, os números da tabela 1 não coincidem com a totalidade da situação real. É importante ressaltar também que as informações obtidas no trabalho de campo não correspondem proficuamente com a verdadeira quantidade de empresas localizadas no sertão paraibano. Isso ocorre por causa das limitações de acesso da própria pesquisa.

**Tabela 1 – Materiais utilizados pelas empresas calçadistas paraibanas**

<b>Cabedal</b>	<b>Solado</b>	<b>N° de Empresas</b>
Sintético	Injetado	73
Couro natural	Injetado	3
Sintético	Pré-fabricado	7
Couro natural	Pré-fabricado	1
Sintético	Injetado e pré-fabricado	2
Couro e sintético	Injetado	12
Couro e sintético	Pré-fabricado	2

Fonte: Elaborada pelo autor. Trabalho de campo, 2017.

Segundo SEBRAE (2006), as matérias-primas mais comuns utilizadas na fabricação dos calçados de Patos são as provenientes de material sintético: Beding, Croyat, Araguaya, Royalit e Plásticos; Couro Natural - Vaqueta, Raspa, Napa, Camurção; Solado Injetado: PVC, PU, Borracha Natural; Solado Pré-fabricado: Sola Natural, EVA ou Neolit, feita à mão. Pontos comerciais locais são a principal fonte de suprimento de insumos das empresas, principalmente os materiais sintéticos de menor preço.

A região Nordeste é o principal mercado consumidor de calçados desse Arranjo. Outra parte da produção é destinada aos estados de Minas Gerais, Goiás, Distrito Federal, Espírito Santo, São Paulo, Rondônia e Rio de Janeiro. Dessa maneira, todo o material produzido serve para abastecer o mercado interno brasileiro.

Já para os pequenos produtores, o acesso ao mercado acontece a partir de agentes comerciais de perfil bem peculiar, cujo papel vai muito além da mera intermediação mercantil: eles são de fato os verdadeiros organizadores da produção

local, determinando até mesmo os preços, o volume e os modelos. Isso é decorrente da extrema fragilidade empresarial dos microempreendedores, cuja informalidade e incapacidade patrimonial impedem o acesso às fontes regulares de crédito, a partir das quais poderiam lograr maior autonomia produtiva.

### **3 POR UMA GEOGRAFIA DAS CORPORAÇÕES: A CONFIGURAÇÃO ESPACIAL DO GRUPO ALPARGATAS S.A. NO BRASIL**

#### **3.1 UM OLHAR SOBRE A GEOGRAFIA DAS CORPORAÇÕES: PERSPECTIVAS TEÓRICAS**

No capítulo anterior foi apresentada, em síntese, a construção histórica e geográfica do espaço industrial calçadista paraibano a partir dos agentes multiescalares, os quais transformaram, a partir de todo o aparato informacional, tecnológico e político, o território em análise.

Apesar da indústria calçadista paraibana ser composta por um número majoritário de micro e pequenas empresas, o impacto social, espacial e econômico refratado por elas ainda não se aproxima daquele provocado pelo maior grupo empresarial instalado lá até o presente momento: Alpargatas S.A.

Reconhecida, principalmente, pela fabricação das sandálias Havaianas, essa empresa se autodenomina como grupo industrial, o que nos permite compreender, de antemão, que o seu capital não é comandado somente por um agente, mas, sim, por um conjunto deles.

Compreendê-la enquanto grupo industrial foi o primeiro passo para poder diferenciá-la das demais empresas instaladas no território paraibano. Admitimos aqui que ao pensar no porte de uma determinada empresa não se deve apenas considerar a área ocupada por ela ou a quantidade de filiais geograficamente distribuídas no espaço. Sabendo disso, outras variáveis também nos permitem novas possibilidades para se repensar o tamanho que uma determinada empresa possui, seja pelas relações produtivas, pela quantidade de trabalhadores ou mesmo pelos fluxos materiais e imateriais que elas são capazes de auferir no espaço geográfico.

Segundo as prerrogativas do SEBRAE<sup>27</sup>, que utiliza os critérios do IBGE para categorizar o tamanho das empresas, é considerado um empreendimento de grande porte aquele que possuir um número de empregados acima de 500.

Devido às poucas informações obtidas a partir dos artigos disponíveis, os quais, em sua maioria, de cunho não geográfico e às numerosas tabelas financeiras

---

<sup>27</sup> Informação disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acessado em: 06 de janeiro de 2018.

de difícil compreensão fornecidas no site da própria empresa, classificamos o grupo Alpargatas S.A. na categoria de grande porte.

No entanto, foi necessária uma viagem de 659 quilômetros até a cidade de Campina Grande para tomarmos consciência de que estávamos desvendando apenas uma pequena ponta do *iceberg* chamado Alpargatas e que, a priori, defini-la como uma empresa de grande porte se tornou uma categorização limitada diante do seu real tamanho.

Se ela carrega consigo uma marca de sandálias tão conhecida em todo o mundo como mercadoria consumível da própria identidade simbólica brasileira, possuindo fábricas distribuídas pelo território nacional brasileiro, ora, como poderíamos inseri-la apenas enquanto uma empresa de grande porte? Como entendê-la dentro de outra categorização?

Dessa forma, a intenção deste capítulo é propor uma reflexão sobre a classificação do tamanho do grupo Alpargatas S.A. para além do porte definido pelo SEBRAE e IBGE, buscando desvendar a complexidade geográfica do objeto em estudo.

A ciência geográfica foi um dos poucos ramos do conhecimento que se atentou para o estudo e a análise da dimensão espacial das grandes empresas no espaço. Sua maior preocupação, principalmente para aqueles que se baseiam na geografia econômica, consistia em como as empresas se organizavam no globo. Os geógrafos, especialmente os dos países localizados no centro do capitalismo, buscavam acima de tudo entender o *boom* das transformações estruturais e organizacionais das empresas que assolou o mundo pós década de 1940.

Intensificaram-se, assim, as discussões sobre as grandes corporações europeias, norte-americanas e asiáticas, as quais alimentavam a incansável gula da competitividade capitalista pelas altas taxas de lucros sob precárias relações de trabalho.

Ainda sob as influências das principais contribuições teóricas advindas da economia neoclássica, especialmente Weber, Losch, Lefebvre e Ponsard, os geógrafos anglo-saxões foram os primeiros a questionarem a teoria da firma individual enquanto simplificação de microescala do conjunto da economia, cuja firma era considerada apenas através do seguinte tripé: unidade fabril, unidade gerencial e monoproduto.

A reflexão de que a firma ainda não era o ponto de maior significância da complexidade industrial orientou duas questões que nortearam estritamente a teoria geral da localização industrial: a) a determinação da melhor localização para uma certa atividade, b) a escolha de uma melhor atividade para um dado local. Dessa forma, a teoria da firma neoclássica, que priorizou durante muito tempo o monoproduto, passou a expandir os horizontes geográficos e a reconhecer o grau de concentração das empresas, a multilocalização e o aumento dos tamanhos das firmas, abrindo possibilidades para se pensar no âmbito corporacional (KON, 1994; TEECE, 1982; CHANDLER, 1992).

Os geógrafos anglo-saxões, contaminados com a eclosão dos estudos de perspectivas estruturais e organizacionais, consagraram um ramo específico da geografia voltado explicitamente para as análises das grandes empresas; o que posteriormente ficou conhecido como Geografia das Corporações.

Classificada enquanto um sub-ramo da Geografia Econômica, essa proposta de caminho para se pensar as corporações articuladas ao espaço nos permite compreender o desenho espacial da própria configuração capitalista nas suas múltiplas escalas temporais e espaciais.

No Brasil, a partir da década de 1980, já crescia o número de pesquisas acerca das multinacionais estrangeiras, especialmente a análise das suas estratégias de territorialização e dos seus mais complexos circuitos espaciais da produção e dos círculos de cooperação<sup>28</sup>. Nesse movimento, os geógrafos brasileiros, tais como Milton Santos, Maria Laura Silveira, Gisela Aquino Pires do Rio, Eliseu Savério Sposito e Roberto Lobato Corrêa, levaram adiante a discussão da internacionalização do capital a partir das grandes multinacionais estrangeiras e as de nacionalidade brasileira. Os estudos obtiveram um conteúdo recortado para as discussões dos grupos econômicos, a tecnificação do território a partir das corporações e os principais impactos urbano-regionais causados por elas.

---

<sup>28</sup> Em síntese, compreende-se aqui como as instâncias da produção de mercadoria, com o enfoque de um determinado ramo da atividade industrial e as suas dinâmicas inseridas no espaço geográfico. Os fluxos materiais e imateriais são revelados a partir das múltiplas escalas de interação entre os agentes. O conceito de circuito espacial da produção e círculos de cooperação será discutido neste capítulo enquanto recorte teórico-metodológico para compreender as instâncias dos lugares dentro das dinâmicas territoriais do grupo Alpargatas S.A. na Paraíba, no Brasil e no mundo. Para mais informações, a priori, consultar Santos (1986), Arroyo (2001), Castillo e Frederico (2010), Sposito e Bomtempo (2012a) e Bomtempo (2011, 2012b).

A partir deste contexto, é necessário ressaltar que não é nossa intenção criar geografias ou mesmo novas tendências pautadas no egocentrismo e na futilidade da ressignificação de conceitos ou perspectivas. Ao contrário disso, considerar os estudos da Geografia das Corporações é antes de tudo um posicionamento sobre como entendemos a Alpargatas S.A. enquanto grupo industrial e, principalmente, enquanto uma corporação calçadista.

Segundo Pires do Rio (1998), a Geografia das Corporações busca entender os processos e as configurações espaciais das empresas multinacionais no contexto da (re)produção e manifestação particular do capital. Para a geógrafa, existe no Brasil um arcabouço teórico e metodológico capaz de compreender o espaço geográfico a partir das corporações, especialmente se observadas sob as perspectivas da própria estrutura organizacional das grandes empresas, das estratégias de crescimento dos grupos industriais e da criação de novos espaços de produção especializados a partir do processo da reestruturação produtiva<sup>29</sup> comandada pelos atores hegemônicos.

Como se pode notar, esses são temas que remetem não somente à ciência geográfica, mas também às distintas áreas do conhecimento, as quais fornecem reflexões para se pensar o movimento do território a partir dos grandes grupos industriais.

O primeiro geógrafo que buscou definir a Geografia das Corporações<sup>30</sup> foi Mcnee (Mcnee *Apud* PARK, 1990, 207),

(...) a geografia da sociedade moderna está cada vez mais determinada não pelas ações de indivíduos isolados, mas pela estratégia das grandes organizações. (...) seu foco é na ramificação espacial das tomadas de decisões das grandes empresas. (...) a geografia da corporação foi definida em uma reavaliação recente como o estudo das influências políticas e das

<sup>29</sup> No seu artigo *Estrutura organizacional e reestruturação produtiva: uma contribuição para a Geografia das Corporações*, publicado pela revista *Território* no ano de 1998, a categoria de análise da reestruturação produtiva é compreendida enquanto reorganização produtiva dos setores industriais, renovação tecnológica das máquinas e novas logísticas de racionalização da produção. Neste trabalho, acrescento a concepção de reestruturação territorial e produtiva da indústria, especialmente para o setor calçadista, já que para além da renovação tecnológica, houve principalmente a (re)distribuição espacial das plantas industriais pelo território brasileiro. Para mais informações consultar Benko (1999), Alves (2007), Pereira Júnior (2005, 2012) e Bomtempo (2012).

<sup>30</sup> Nos trabalhos de Mcnee (1960), geógrafo inglês, o termo utilizado é *geography of enterprise*, o que na língua portuguesa pode ser traduzido como geografia das empresas ou geografia das corporações. A *geography of enterprise* compreende o estudo tanto das pequenas empresas quanto das grandes multinacionais. Neste trabalho, utilizamos Geografia das Corporações por dois motivos: 1) por haver uma discussão no Brasil, no qual buscamos adensá-la, acerca da temática de organização espacial a partir das corporações; 2) pelo próprio recorte empírico, já que dentro da indústria de calçados da Paraíba o grupo Alpargatas S.A. é uma das maiores corporações brasileiras de calçados, com estabelecimentos de produção distribuídos na Argentina e escritórios de venda e marketing pelo mundo.

estruturas de multiprodutos, empresas multiplantas nas mudanças da localização industrial e no processo do desenvolvimento da economia regional (Tradução nossa).<sup>31</sup>

Tal definição expressa muito bem a importância da empresa de grande porte enquanto agente organizador e produtor do espaço geográfico. Os multiprodutos e as multiplantas imprimem características essenciais que os diferenciam das demais estruturas organizacionais.

Taylor e Thrift (1986), em diálogo com Mcnee, apresentam seis observações que demonstram as transformações ocorridas na estrutura empresarial capitalista na década de 1980. Essas mudanças permitem compreender as corporações como um objeto de estudo recente para os geógrafos. Elas são: 1) a incrível capacidade de multiplicação que as corporações sofreram no final do século XX; 2) revela que elas cresceram não somente em quantidade, mas, especialmente, no tamanho e, conseqüentemente, no circuito espacial da produção e círculo de cooperação.

Muitas das grandes multinacionais são agora muito maiores, pelo menos em termos de ativos e vendas, do que já foram em 15 anos atrás. Algumas das maiores corporações multinacionais são "globais" (...) desenvolvendo estratégias integradas de produção e marketing para aumentar sua participação nos lucros. Neste contexto, elas assumiram novas formas de organização. O processo de ser global está agora bem mais avançado (TAYLOR; THRIFT, 1986, p. 1, tradução nossa).<sup>32</sup>

Ou seja, sua rede de produção ou área de influência pode alcançar uma microescala, seja do lugar, do território ou mesmo na macroescala da região e do mundo. Foi o que Mcnee (*Apud* PARK, 1990, p. 207) denominou de "instituição organizadora de área ou do espaço".

As observações acima demonstram algumas características das multinacionais que hoje podem parecer óbvias, mas no contexto anglo-saxão pós-1940 foi um marco para a compreensão da Geografia Econômica e da Corporação. Ainda segundo os preceitos de Taylor e Thrift (1986): 3) notou-se que boa parte da produção das

---

<sup>31</sup> (...) the geography of modern society is increasingly determined not by the actions of isolated individuals, but by the strategies of large organization. (...) focuses of the spatial ramification of decision-making within large firms. The geography of enterprise has been defined in a recent reappraisal as 'the study of the influence of the policies and structure of multiproduct, multiplant enterprises on changes in industrial location and on processes of regional economic development (PARK, 1990, p. 207).

<sup>32</sup> Many of the largest multinationals are now much larger, at least in terms of assets and sales, than they were 15 years ago. Some of the largest multinational corporations have gone 'global' (...) evolving integrated production and marketing strategies to enhance their share of profits. In the process they have taken on new organisational forms. The process of going global is now well advanced (TAYLOR; THRIFT, 1986, p. 1).

corporações era voltada para a exportação, se comparada com as pequenas empresas; 4) demonstrou-se a expansiva capacidade das corporações de se inserir nos mais diversos setores da atividade industrial, não fixando suas atividades somente em um ramo específico; 5) observou-se que as corporações dos países de industrialização tardia aumentaram relativamente sua importância na economia-mundo pós década de 1970; essa característica foi centrada nos países da periferia capitalista.

Por último: 6) o envolvimento cada vez maior das empresas com o mercado financeiro, mesmo que não esteja relacionada diretamente com este setor. Tal premissa possibilitou demonstrar os novos caminhos das corporações nessa nova etapa da globalização capitalista, cujo mercado financeiro dominou as relações de produção,

Segundo Taylor e Thrift (1986), isso só foi possível devido à consolidação da internacionalização financeira a partir da década de 1970 que agrupou os inúmeros interesses particulares dos grupos industriais com os financeiros. Uma parceria que continua caminhando lado a lado pelas ruas da cidade capitalista, no entanto, sensivelmente invisível aos olhos ou escondida pelas vidraças das grandes torres empresariais.

Essas seis observações/características revelam mudanças na estrutura organizacional das empresas e nas novas estratégias de organização espacial. É desse modo que as corporações estão cada vez mais integradas com o território, seja a partir de aparatos técnicos que complexificam as redes de integração entre as próprias empresas ou com os demais territórios de interesses, ou pela intensificação dos fluxos materiais e imateriais de produção.

Na concepção de Green e Cromley (1982), a história das corporações é vinculada diretamente aos exemplos de fusões de pequenas empresas, as quais ocasionam mudanças expressivas na sua estrutura interna e que, conseqüentemente, impactam diretamente na estrutura territorial externa da fábrica.

Apesar do debate ser muito mais vinculado às mudanças estruturais e organizacionais das empresas, a discussão do espaço geográfico e suas múltiplas escalas foi pouco pautada entre os geógrafos anglo-saxões. A noção espacial, até então, priorizou a organização das corporações no espaço, no sentido restrito da localização das empresas e suas respectivas filiais.

No Brasil, quem retoma os estudos entre corporação e espaço, tendo como recorte analítico o território, é Santos e Silveira (2011, p. 294), pois em suas pesquisas aproximam a realidade econômica brasileira das novas bases técnicas, econômicas e políticas que configuraram o país após a abertura econômica e política da década de 1990<sup>33</sup>.

Uma empresa global tem, por definição, uma área de atuação que frequentemente envolve diversas regiões, países e continentes. A expressão transnacional é, aliás, representativa desse fenômeno da internacionalização. Nesse sentido, as empresas mais poderosas escolhem os territórios e os instrumentalizam a partir dos interesses particulares da existência produtiva.

É uma modalidade de exercício de seu poder. O resto do território torna-se, então, o espaço deixado às empresas menos poderosas. Os primeiros seriam, do ponto de vista da produtividade, da competitividade, “espaços luminosos”, enquanto o resto do território chamar-se-ia “espaços opacos”. Na verdade, as coisas não se dão de maneira tão simples. Em primeiro lugar, os pontos luminosos abrigam também atividades menos luminosas, que tanto podem ser complementares às atividades mais dinâmicas como resultar da permanência, em cada lugar, de uma sociedade desigualitária” (SANTOS; SILVEIRA, 2011, p. 294).

Essa apropriação corporativa do território, segundo Taylor e Thrift (1982), é mediada pelo poder a partir do controle dos recursos que lhe são necessários. O espaço geográfico torna-se, dessa maneira, hierarquizado na medida em que as corporações dispõem de maiores possibilidades de recursos.

Assim, por controlar e satisfazer os seus próprios interesses, as corporações passam a desempenhar um papel central na produção e no funcionamento do território. Mediante a colaboração ou a omissão do Estado, elas acabam explorando pequenas empresas, usufruindo dos privilégios de uma força hegemônica da qual exercem sobre as demais.

Em diálogo com a perspectiva de Santos e Silveira (2011), Corrêa (1992; 2006) afirma que

na fase atual do capitalismo são as grandes corporações com múltiplas atividades e localizações que desempenham o principal papel na reorganização do espaço: constituem ela agentes fundamentais da gestão do território, exercendo poderoso controle sobre a organização espacial e sua dinâmica (CORRÊA, 2006, p. 99).

---

<sup>33</sup> Para mais informações sobre a abertura comercial e financeira da economia brasileira, consultar o capítulo anterior.

Contudo, a maior contribuição desse autor para a Geografia das Corporações brasileira, sem dúvidas, é aquela pautada nas interações espaciais entre as empresas, desconstruindo a premissa de que as localizações das diversas unidades produtivas funcionam simplesmente como pontos de apoio para a corporação.

Além disso, a capacidade metodológica de síntese de Corrêa ao definir as empresas a partir das suas próprias características contribuiu efetivamente para que nós pudéssemos identificar o grupo Alpargatas S.A. enquanto corporação, que segundo ele: 1) transcende a escala da produção local, alcançando lugares para além do município instalado; 2) possui uma multifuncionalidade, não se restringindo somente a um segmento industrial, mesmo sem possuir semelhança alguma entre eles; 3) está geograficamente distribuída pelo mundo, seja a partir de unidades fabris ou mesmo com escritórios de marketing e vendas.

No entanto, tais características, comum às corporações, sofrem alterações na formação histórico-geográfica de cada país de origem. No Brasil, essa realidade é ainda mais específica, pois o Estado foi e continua sendo um agente importante na internacionalização do capital nacional.

O tópico seguinte apresenta a influência do contexto político e econômico nacional na formação das grandes empresas, o que nos possibilita adentrar mais detalhadamente na geografia brasileira das corporações.

### **3.1.1 Panorama industrial das corporações brasileiras**

No começo dos anos 1960, com a implantação de um regime político militar, cujo autoritarismo também foi disseminado no âmbito da economia, as empresas brasileiras sofreram diretamente com a alta da inflação, com o desequilíbrio na balança de pagamentos e com o aumento do desemprego e da dívida externa. Isso influenciou decisivamente o governo a adotar medidas que alterassem a política de industrialização do país, mas, dessa vez, voltada para o mercado interno mediante a seleção da exportação como impulsionadora do desenvolvimento econômico (SPOSITO; SANTOS, 2012a).

No intuito de aumentar o crescimento da produção industrial, os militares lançaram instrumentos cambiais, fiscais e de crédito, destaque para o programa Benefícios Fiscais a Programas Especiais de Exportação (BEFLEX), o qual permitia a isenção de impostos sobre as importações, tendo como única condição a de que as

empresas não deveriam exportar o valor abaixo do que fora permitido exportar (FRITSHC; FRANCO, 2001).

Dessa maneira, no final da década de 1970, intensificou-se o processo de internacionalização das empresas brasileiras, as quais apresentavam as seguintes características no cenário mundial: 1) exportações derivadas de excedentes resultantes de vantagens comparativas; 2) improvisação; 3) oportunismo; 4) produto com baixa conformidade segundo as exigências do mercado internacional; 5) pouca estruturação interna para gerenciar as exportações; 6) estratégia internacional centrada exclusivamente em exportações; 7) mais quantidade no mercado externo de empresas exportadoras de bens (GOULART; ARRUDA; BRASIL, 1994).

Para Gonçalves (1987), as empresas brasileiras cresceram na competitividade internacional por conta de uma política agressiva e de uma aprendizagem adquirida com as exportações através do *learning by doing* e da capacitação tecnológica.

Na década de 1980, o país havia acumulado “um estoque de investimento direto no estrangeiro no valor de US\$ 260 milhões” (SPOSITO; SANTOS, 2012, p. 219), que, de acordo com Santos (2008), foi possível a partir do momento em que as empresas brasileiras ganhavam alguma relevância e sequência histórica no mercado internacional, como demonstra o quadro 6 abaixo.

**Quadro 6 – Cronologia dos investimentos de empresas brasileiras entre filiais a partir da década de 1960**

Empresa	Atividade principal	Capital	Investimento no exterior			
			Características	Localização	Ano	Fator determinante
Eluma	Autopeças	Privado	<i>Joint venture</i> <sup>34</sup>	Argentina	1968	Capacidade tecnológica adquirida em mercado interno em parceria com sócio estrangeiro

<sup>34</sup> União de duas ou mais empresas já existentes com o objetivo de realizar uma atividade econômica em comum visando o lucro. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&id=2110:catid=28&Itemid=23](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2110:catid=28&Itemid=23)>. Acessado em: 12 de fevereiro de 2018, às 16h48min.

Pão de Açúcar	Supermercado	Privado	<i>Joint venture</i>	Portugal	1970	Capacidade administrativa adquirida e passível de ser usada no exterior
Petrobras	Exploração de petróleo	Estatal	Licitação para exploração	Iraque	1972	Prioridades governamentais e <i>expertise</i> adquirida na exploração de águas profundas
Pão de açúcar	Supermercado	Privado	Investimento em filial	Angola	1973	-
Copersucar	Alimentos	Cooperativa	Aquisição	Estados Unidos	1976	Mercado de alto valor agregado, aquisição de marca e integração vertical
Caloi	Bicicletas	Privado	<i>Joint venture</i>	Colômbia	1978	-
Alpargatas	Têxteis e calçados	Privada	Escritório comercial	Canadá	1978	Acessar as vantagens fiscais oferecidas pelo país
Camargo Corrêa	Construção civil	Privado	Construção de hidrelétrica	Venezuela	1978	Capacidade de administrar a construção de grandes projetos e desaceleração do mercado interno
Odebrecht	Construção civil	Privado	Construção de barragem	Chile e Peru	1979	Capacidade de administrar a construção de grandes projetos e desaceleração do mercado interno
Embraer	Aviação	Estatal	Subsidiária de	Estados	1979	Assistência técnica e pós-

			vendas	Unidos		venda
--	--	--	--------	--------	--	-------

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Sposito; Santos (2012a).

Como pode ser lido, os casos de internacionalização demonstrados acima indicam a presença de companhias brasileiras no exterior desde 1968. Entre as empresas listadas, a Caloi é considerada a mais antiga, datada desde 1889. A Camargo Corrêa, que nos últimos dois anos se envolveu em polêmicas de corrupção juntamente com a Odebrecht, surgiu no início do século a partir do capital familiar, sendo a primeira cujo capital era de origem imigrante.

As companhias citadas acima, até então, eram líderes nos seus respectivos setores, o que nos permite concluir que os investimentos externos podem ser o resultado lógico das economias de escalas desfrutadas localmente.

O segmento industrial calçadista se destaca pela primeira vez dos demais ramos citados no quadro a partir do grupo Alpargatas, que já buscava os benefícios das isenções fiscais para se lançar no mundo e criar configurações espaciais por meio da fabricação e comercialização das sandálias havaianas.

Contudo, o grupo Alpargatas S.A. não foi o único a expandir seu capital no segmento calçadista. A Grendene destacou-se posteriormente no mercado internacional, especialmente na América Latina, cujo objetivo era acessar o mercado local, como demonstra o quadro 7 abaixo.

**Quadro 7 – Cronologia dos investimentos de empresas brasileiras entre filiais a partir da década de 1980**

Empresa	Atividade principal	Capital	Investimento no exterior			
			Características	Localização	Ano	Fator determinante
Caloi	Bicicletas	Privado	Acordos de direitos autorais para produção de bicicletas	Guiana	1980	Licenciamento de <i>know how</i> e marca
						Prioridades governament

Petrobras	Exploração de petróleo	Estatal	Exploração de Petróleo	lêmen	1982	ais priorizando o abasteciment o interno
Grendene	Calçados	Privado	<i>Joint venture</i>	Argentina	1985	Acesso ao mercado local
Grendene	Calçados	Privado	Parceria para produção de sapato de plástico	Colômbia	1985	Acesso ao mercado local
Grendene	Calçados	Privado	Parceria para produção de sapato de plástico	México	1985	Acesso ao mercado local
Hering	Têxteis	Privado	Licenciamento de malhas de algodão	Argentina	1985	Acesso ao mercado local
Alpargatas	Têxteis e calçados	Privada	Comercialização da marca	Estados Unidos	1988	Maior flexibilidade no atendimento aos clientes e ingressar em segmentos de maior lucro
Alpargatas	Têxteis e calçados	Privado	Escritório comercial e depósito	Alemanha	1988	...
Alpargatas	Têxteis e calçados	Privado	Compra de fabricantes de jeans	Espanha	1988	...
Alpargatas	Têxteis e calçados	Privado	Escritório comercial e depósito	Alemanha	1989	...

--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Sposito; Santos (2012).

Concorrente direta da Alpargatas S.A., a Grendene já buscava na América Latina parcerias para a produção e a expansão do seu mercado. A aposta inicial foi feita a partir da colaboração entre designers mundiais para a fabricação das Melissinhas<sup>35</sup> e os sapatos de tira única Rider<sup>36</sup>, que circularam o mundo devido ao grande apelo e abuso do licenciamento de personagens infantis como *Barbie*, *Hot Wheels* e *Disney*.

Tendo interesses internacionais mais definidos, a Alpargatas S.A. aumentou, desde a década de 1980, a busca pelo o alcance maior do mercado externo. Com quatro investimentos nesse período, ela conseguiu expandir seu escritório comercial para mais um país e intensificou a comercialização internacional da marca Havaianas. Além disso, a multinacional já investia no ramo têxtil com a produção de calças jeans, o qual, até essa época, era fabricado no Brasil. Atualmente, toda a fabricação do têxtil e vestuário da empresa encontra-se na Argentina.

Segundo Sposito e Santos (2012a), as empresas brasileiras só alcançaram a internacionalização, principalmente, por causa da adoção da política do *learning by doing*, cujas vantagens competitivas estão nas suas habilidades de gerência adaptada aos ambientes dos países menos desenvolvidos, além de buscar no mercado externo não apenas mercados, mas também parcerias para a produção.

O que ficou ainda mais evidente nas políticas externas das empresas multinacionais brasileiras pós-abertura econômica indiscriminada da década de 1990. De acordo com Sposito e Santos (2012a, p. 236), elas podem ser assim resumidas:

i) internacionalização como diretriz estratégica; ii) visão de longo prazo e diversificação das estratégias de internacionalização; iii) adaptação do produto às especificidades de cada mercado onde atua muitas vezes com produção local; iv) criação de diretoria internacional, com responsabilidade de administrar relações subsidiárias; v) instalação de subsidiárias que se encarregam de marketing e da assistência pós-venda no mercado local (...) (SPOSITO; SANTOS, 2012, p. 236).

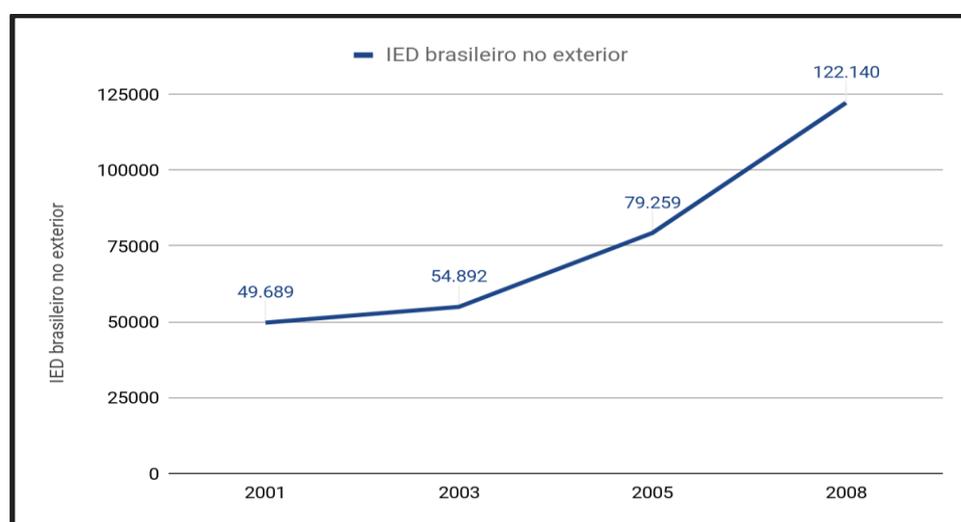
<sup>35</sup> Sandálias de plásticos voltados para o público infantil. A ideia era reproduzir o sucesso adulto das sandálias Melissas.

<sup>36</sup> Chinelas voltadas para o público masculino cujo material principal é a borracha ou o plástico, a tornando mais flexível.

Dessa forma, para se firmarem ainda mais no mercado, as empresas se associaram em grupos. Ao contrário da firma monoproduto, essa nova roupagem empresarial, agora pulverizada, possui uma configuração complexa: organização interna a partir de áreas específicas, ou seja, uma divisão interna do trabalho mais fragmentada; integração vertical e múltiplas unidades fabris (PIRES DO RIO, 1998).

As multinacionais brasileiras ou corporações nacionais, comandadas agora por vários membros, conquistaram mais investimentos provenientes tanto de companhias que já vinham se destacando no cenário internacional quanto de empresas e grupos que passaram a realizar, pela primeira vez, investimentos significativos no exterior. Assim sendo, os capitais brasileiros quase triplicaram entre os anos 2001 e 2008, como demonstra o gráfico 3 abaixo.

**Gráfico 3 – Capitais brasileiros no exterior em US\$ milhões, entre 2001 e 2008.**



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do Banco Central do Brasil, 2012.

Esse valor crescente dos investimentos no exterior, mais de US\$ 120 bilhões, só em 2008, provém da forte articulação entre as corporações nacionais e as estratégias político-econômicas do protecionismo fiscal do Estado. As corporações que mais investiram no exterior nesse período foram: Coteminas, do segmento têxtil, na Argentina; Ambev, do segmento de bebidas alcólicas, também na Argentina; a Gerdau, siderúrgica que investiu especialmente nos Estados Unidos; JBS Friboi, do segmento alimentício na Argentina; e a Camargo Corrêa que chegou a fazer vinte e cinco investimentos entre os anos de 2004 e 2010 nos respectivos países - Peru,

Suriname, Bolívia, Venezuela, Argentina, Espanha, Colômbia, México, Angola, Suíça, Chile, Uruguai, Paraguai, Moçambique e Portugal.

Entre as análises observadas, evidenciam-se as relações que a Camargo Corrêa realizou na década de 2000 com o mercado externo, especificamente em 2005, ano em que três dessas relações estão diretamente ligadas à empresa Alpargatas S.A. Depois de ter adquirido 34,5% das ações calçadistas, a Camargo Corrêa tornou-se sócia majoritária.

Nota-se que entre as corporações brasileiras de segmentos industriais diversos, o grupo Alpargatas S.A. é o único do setor calçadista que se mantém, nos últimos trinta anos, presente como uma das mais participativas no mercado internacional. Isso desperta nossa curiosidade, a qual, na sua ânsia de descobrir cada vez mais, busca desvendar a organização espacial dessa empresa, tendo como farol de análise os circuitos espaciais da produção e os círculos de cooperação projetados por ela.

### 3.2 O CONTEXTO HISTÓRICO DO GRUPO ALPARGATAS S.A. NO BRASIL

A história do grupo Alpargatas S.A. no Brasil é um tanto peculiar. Primeiro, porque ela não foi gestada no território brasileiro. No século XX, especificamente no ano de 1907, um pequeno grupo escocês liderado por Robert Fraser, em parceria com a empresa têxtil inglesa Edward Ashworth & Co., pisou em solo argentino com o objetivo de impulsionar o ramo de confecção e têxtil na América Latina.

A partir desse projeto, foi fundada a empresa Alpargatas Argentina<sup>37</sup> que, em menos de dez anos, já possuía ações circulando na Bolsa de Valores de São Paulo. Após tornar-se Sociedade Anônima, a disputa política e financeira do controle acionário passou a auferir cada vez mais destaque aos agentes do capital industrial do Brasil. Quase quarenta anos depois da sua fundação, 64% das suas ações já eram controladas por empresários brasileiros (IPEA 1990).

A Alpargatas, que até então se localizava em terras argentinas, passou a ser organizada pelos agentes da indústria nacional brasileira. Ora, se o *boom* da década

---

<sup>37</sup> Nas páginas seguintes, ao nos referirmos à Alpargatas instalada na Argentina, passaremos a denominá-la de Alpargatas Argentina. Metodologicamente, isso permite ao leitor diferenciar a fábrica localizada na Argentina, voltada para a produção têxtil, da brasileira que é direcionada ao ramo calçadista.

de 1950 no Brasil era a indústria têxtil, não foi muito difícil para os empresários brasileiros especializarem a empresa na fabricação de brins<sup>38</sup>.

Mesmo permanecendo em solo argentino, mas toda ela dominada pelo capital brasileiro, já não fazia mais sentido permanecer fabricando e estimulando uma mão de obra estrangeira. Foi então que na década de 1960, munido-se de uma estratégia clara de se (auto)afirmar enquanto empresa de capital nacional, cujos objetivos específicos destinavam-se ao estímulo do mercado interno, a Alpargatas Argentina criou uma filial no Brasil, a qual não deveria ser apenas uma fábrica voltada para a produção têxtil, mas também uma sede que automaticamente tomaria para si as rédeas do mercado nacional e começaria a produzir produtos com identidades mercadológicas brasileira para um consumidor brasileiro.

Após nomear-se de São Paulo Alpargatas S.A., o objetivo da empresa foi delineado a partir da seguinte interrogação: qual o produto que a tornaria única em relação às demais empresas de bens de consumo não duráveis no país? Dito de outra forma: qual seria o produto que levaria o nome da empresa também para além das fronteiras nacionais, ficando no imaginário mundial o produto-símbolo da empresa?

Enquanto que na Alpargatas Argentina, ainda sob o controle majoritário de brasileiros, o foco era o têxtil, com especialidade na fabricação de calças *jeans*, no Brasil a estratégia de territorialização se deu por outra via: a partir dos calçados.

Com uma população ainda fortemente agrária e com o objetivo de alcançar um mercado diverso que pudesse, desde início, consumir demasiadamente o seu produto, a São Paulo Alpargatas S.A. criou então as sandálias Havaianas tendo como matéria-prima um material 100% sintético. Baseada nas sandálias japonesas *Zori*, cujo solado era feito de materiais provenientes do arroz, esse produto da São Paulo Alpargatas tornou-se a marca material e simbólica da empresa.

No entanto, antes de concretizar o que viria a ser o seu maior legado internacional, a empresa investiu massivamente em publicidade para elevar a sua marca. No final da década de 1960, sem nenhum concorrente para barrar a sua produção e consumo, o grupo já estava se expandido para o Nordeste do país com uma fábrica direcionada somente para a produção de calçados.

No decorrer dessa década, a expansão continuou em ritmo acelerado com a diversificação e a dispersão regional das unidades. Nas indústrias de confecções,

---

<sup>38</sup> Brins ou brim é um tecido de linho ou algodão de muita resistência, semelhante ao conhecido *jeans*.

calçados e tecidos, começou-se a se redefinir o mix de produtos para os segmentos mais sofisticados, acompanhando as mudanças na demanda que era constituída, em sua maioria, pela população urbana com níveis mais elevados de renda.

Segundo os dados do IPEA (1990, p.32),

Com a ampliação do número de plantas, multiplicação das linhas de produtos e segmentos de mercados, a estrutura administrativa da empresa foi revista. As duas divisões originais (calçados e manufaturados têxteis) se desdobraram em seis: jeans, camisas, calçados padronizados, artigos esportivos, colchas e encerados. O crescimento do grupo, assumindo posições de liderança nos segmentos de calçados e confecções, ocorreu paralelamente a um movimento de maior pulverização do capital. Até o final da década de 70, o maior acionista individual - o grupo Brasmotor - tinha aproximadamente 10% do capital votante, mas não exercia destacada interferência, seja no aporte de novo capital ou nas decisões rotineiras ou não-rotineiras da empresa.

Apesar do notório crescimento no qual a empresa já contava, no final da década de 1980, com 28 fábricas e empregava aproximadamente 34 mil trabalhadores (IPEA, 1990). A concorrência só foi tornar-se um perigo para o seu poderio após 30 anos depois da sua instalação no Brasil.

As imitações, quase ou mesmo idênticas às Havaianas pela empresa calçadista Grendene, com a marca Ipanema, fez com que a empresa se reposicionasse diante de sua marca e repensasse seu público alvo, investindo, assim, em novos formatos publicitários. Sobre essa questão é possível ser realizada uma pesquisa na qual se detenha sobre os modos pelos quais a Alpargatas foi capaz de criar uma publicidade massiva, exclusivamente vinculada em palavras-chaves e frases de efeito que logo seriam reproduzidas por milhares de brasileiros no seu cotidiano.

Debruçando-se sobre os códigos linguísticos e não linguísticos da representatividade simbólica, uma marca é capaz de nos revelar que, para qualquer campanha obter êxito, o público-alvo deve ser delimitado e especificado de imediato. Porém, na contramão da teoria, a marca Havaianas possui um slogan que generaliza o seu público e que ainda hoje está presente no imaginário do brasileiro. Essa sandália obteve vários slogans durante a sua história, como *Havaianas: As Legítimas, não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro* e, talvez, o mais conhecido: *Havaianas: Todo mundo usa*.

Os slogans da marca retratam a passagem da sandália de um contexto mais tangível, quando eles ainda tentavam diferenciá-la das imitações e buscando afirmar

um produto de qualidade (*legítimas, não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro*) para outro totalmente intangível, atribuindo valor de marca, *aquela que todo mundo usa*, independente da classe social na qual o indivíduo esteja inserido.

Quando o modelo tradicional de sandália ainda era visto como um produto de caráter apenas utilitário, cujo consumidor era formado principalmente pelas empregadas domésticas, a empresa viu que estava perdendo lucratividade e, em seguida, lançou as sandálias coloridas, alterando somente as cores e permanecendo com a forma padrão/tradicional. O produto tornou-se muito acessível: da doméstica periférica às celebridades internacionais.

No ano de 1988, conforme Serralvo (2006), as Havaianas obtiveram uma queda grande nas vendas, de 80 para 65 milhões de pares vendidos, fato esse que pode ser explicado por diferentes motivos. A empresa ficou 31 anos, de 1962 até 1993, sem alterar o produto, nesse período novos produtos surgiram para entrar na concorrência, como, por exemplo, os chinelos Rider, da Grendene.

Com a intenção de se obter cada vez mais lucro, reposicionar a marca Havaianas já consolidada no mercado e de se inserir no mercado internacional, a empresa foi forçada a estabelecer novas relações de parceria, dentre elas o licenciamento com as marcas Arrow para camisas masculinas e Nike para tênis esportivos.

Devido à reversão da expansão do mercado interno em 1987/88, o grupo procurou direcionar o excedente da capacidade produtiva para o mercado externo. Porém, em 1988, as exportações representaram apenas 6% do faturamento. No final de 1989, por meio da empresa Besa, o grupo adquiriu a Nordeste Calçados (Norcalisa) no intuito de aumentar a capacidade produtiva da linha de calçados para esportes, rebatizada de Alpasa. A sofisticação das linhas de produtos prosseguiu com a incorporação da Terra S.A., especializada em calçados masculinos de couro, segmento no qual ainda não operava (IPEA, 2000; FERREIRA, 2015).

No início da década de 1990, o controle das ações da empresa era composto por um grupo ainda composto por pequenos acionistas, 77% do capital, e por um segundo conjunto de grandes investidores, como o grupo Brasmotor e Banco Garantia que somavam ao todo 23%. No decorrer dessa década, enquanto a São Paulo Alpargatas S.A. auferia cada vez mais destaque no seu processo de internacionalização, as multinacionais adentraram na disputa que até então era impossível de ser travada pelas pequenas empresas. No final desse mesmo período,

77% do capital financeiro estava nas mãos de três grandes corporações: a construtora Camargo Corrêa, o Bradesco e o Itaú (FERREIRA, 2015).

Essas mudanças levaram à criação da linha Topper (artigos esportivos); à incorporação da Rainha Calçados; à instalação da Alpargatas Confecções Nordeste S.A. na produção de camisas, e à Alpargatas Calçados Sul S.A., em São Leopoldo, destinada à produção de calçados de couro.

Desde fins dos anos 80, o grupo já vinha mudando sua política de marcas, reforçando as tradicionais e lançando outras dirigidas a públicos diversos, como homens (Paco Rabane, mulheres – Cacharel), jovens (Fido Dido) e crianças (Osh Kosh B'Gosh). Tal estratégia também se refletiu na política de exportação que, até aquele momento, baseava-se na venda de grandes volumes, na pouca caracterização de marcas e na baixa rentabilidade. A partir de 1989, a exportação passaria a ser mais diferenciada por marcas (IPEA, 2000).

A década de 1990 foi sem dúvidas a mais decisiva para a administração da empresa. Com a recessão e a abertura comercial, o grupo intensificou o processo de reestruturação que vinha sendo planejado desde 1989. Nessa época, a Alpargatas adquiriu também o direito de licenciamento das roupas masculinas e de exploração de franquias do Ralph Lauren, direcionando seus objetivos para a constituição de uma empresa reconhecida pelas suas estratégias de marketing. Dessa forma, o grupo lançou uma nova linha de calçados femininos, a Futura, para concorrer na classe de maior padrão de consumo no Brasil. A linha de comercialização prosseguiu com investimentos nos sistemas de franquias e seleção de pontos de vendas.

Apesar das plantas pulverizadas pelo território nacional, a reabertura comercial implicou no fechamento das plantas industriais e na racionalização da mão de obra. Em 1993, o Alpargatas voltou a investir, e adquiriu a Âncora, uma fabricante de tênis infantis - Buble Gummers. Ainda no segmento de calçados, os investimentos em publicidade de sandálias de borracha, Samoa, foram intensificados com o intuito de se aproximar da líder, a Rider da Grendene. Esse segmento ganhou peso no faturamento total do grupo (Ferreira, 2015).

No que se refere às alianças estratégicas, o destaque foi a tentativa frustrada de fusão entre a Alpargatas do Brasil e a Alpargatas da Argentina, a partir do estímulo dado pelas oportunidades no Mercosul. Em 1994, forma-se a aliança da Alpargatas com a Moinho Santista, na qual criou-se uma empresa destinada à produção de índigo e brim: a Alpargatas Santista.

Um dos determinantes dessa associação foram as elevadas escalas de produção das modernas unidades de fiação e, principalmente, a capacidade financeira dos dois grupos. Na reestruturação da base produtiva, plantas mais antigas e com menor escala de produção foram fechadas, linhas de produtos com pequena expressão no faturamento foram eliminadas, além da redução do quadro de trabalhadores (IPEA, 2000; Ferreira, 2015).

Na década seguinte, o foco passa a ser o fortalecimento das relações com o mercado externo, adquirindo 60% da operação na Argentina e abrindo escritórios comerciais na Espanha, Reino Unido, França e Itália. No âmbito do mercado interno, a Alpargatas S.A. assume a liderança com as sandálias Dupé. É importante salientar que apenas em 2010 a razão social da empresa passa a ser reconhecida somente pelo nome de Alpargatas S.A.

A década de 2010 trouxe à tona os casos de corrupção nos quais a multinacional Camargo Corrêa se envolveu, até então majoritária nas ações da Alpargatas S.A., colocando, assim, em perigo a imagem construída durante anos pela empresa. Por meses o grupo foi alvo da mídia e, cedendo à pressão do mercado financeiro, vendeu as ações da Alpargatas S.A.

Durante esse processo, a Alpargatas S.A. passou por uma crise que até hoje, meados do ano de 2018, ainda não conseguiu contorná-la. No primeiro semestre de 2016, a empresa lançou uma nota dentro do seu formulário de referência trimestral sobre o fim do seu contrato de licenciamento com as marcas Timberland no Brasil.

Fato Relevante - A empresa enviou o seguinte fato relevante: A Alpargatas S.A. ("Alpargatas" e/ou "Companhia"), em atendimento ao disposto na Instrução CVM 358/02, vem a público informar aos Senhores Acionistas e ao mercado em geral que, a partir de 1 o. de janeiro de 2017, não mais será a representante da marca "Timberland" no Brasil. Tal decisão está alinhada com a estratégia da Companhia em relação ao seu posicionamento no mercado de artigos esportivos. Esclarece-se que o término do contrato celebrado para exploração da marca no Brasil foi planejado de forma conjunta e amigável com "The Timberland Company", empresa a qual a Alpargatas agradece a confiança depositada durante toda a parceria. São Paulo, 13 de maio de 2016 (FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA, 2016).

É curioso salientar que a crise não foi de produção, pelo contrário, a Alpargatas nunca faturou tanto como nos últimos anos. A crise atingiu antes de tudo o trabalhador. A experiência do trabalho de campo na fábrica de Campina Grande explicitou as consequências direta dessa transição entre a Camargo Corrêa e o que estaria por vir: cortes sucessivos de trabalhadores, férias prolongadas, contratação

de mão de obra precária, cuja jornada de trabalho alcançava mais de 10 horas de trabalho com o objetivo de bater a inalcançável meta diária. E o que viria depois disso? A Alpargatas S.A. foi comprada pela Itaúsa, holding que controla o Itaú, Cambuhy Investimentos e Brasil Warrant, ambas da família Moreira Salles.

A respeito dessa compra, é importante pararmos para refletir os motivos pelos quais um agente do mercado financeiro se interessaria numa corporação calçadista em crise. Um caminho pode ser proposto a partir da leitura atual das dinâmicas do mercado, tendo como foco a compreensão dos passos seguintes deste grupo, o qual ainda emprega um dos maiores números de trabalhadores do setor calçadista, no Brasil.

### 3.3 O QUE HÁ POR TRÁS DOS RÓTULOS?: UMA DISCUSSÃO ACERCA DOS GRUPOS ECONÔMICOS CAMARGO CORRÊA, J&F INVESTIMENTOS, BRASIL WARRANT, CAMBUHY E ITAÚSA

Para compreendermos as empresas, principalmente as grandes corporações, é necessário contextualizar historicamente o constructo social, político, econômico e espacial no qual elas foram gestadas, especialmente os grupos, cuja premência de acumulação, concentração e centralização do capital advém de uma determinada etapa de maturidade do capitalismo. Segundo Sposito e Santos (2012b), os grupos econômicos são fenômenos onipresentes, ou seja, estão presentes em diferentes países e culturas, em diversos tamanhos, que confluem a um objetivo em comum: o lucro.

Apesar disso, na literatura acadêmica, não existe uma teoria que explique diretamente o porquê da existência desses grupos econômicos, qual o seu tamanho e em quais negócios atuam. Por isso, geralmente, os estudos partem da teoria da firma, e a partir dela derivam as causas da forma organizacional nas quais muitas empresas, de atuação em negócios relacionados ou não, são mantidas sob controle comum (SPOSITO; SANTOS, 2012b).

O que sabemos, e que constantemente é reproduzido nos discursos dos cientistas sociais contemporâneos, coincide com a premissa de que as grandes corporações e a nova divisão internacional do trabalho derivam dos conflitos entre capital e trabalho. “A expansão espacial é, portanto, uma condição imanente à

dinâmica de acumulação capitalista – cuja tendência à crise de superacumulação é incontestável” (CORRÊA, 1992, p. 34).

A compreensão de grupo, segundo Gonçalves (1999, p. 181), advém de um

conjunto de empresas que, ainda quando juridicamente independentes entre si, estão interligadas, seja por relações contratuais, seja pelo capital, e cuja propriedade (de ativos específicos e, principalmente, do capital) pertence a indivíduos ou instituições, que exercem o controle efetivo sobre este conjunto de empresas.

Essa perspectiva traz consigo a importância das relações entre as empresas que se constituem a partir das redes e das práticas estratégicas financeiras. Deste modo, definimos os grupos econômicos como formas organizacionais caracterizadas por um conjunto de firmas, cuja atuação é exercida em diferentes ramos econômicos, as quais podem ou não ser relacionadas, dependendo das capacidades tecnológicas/gerenciais e das economias de escala mantidas por um ou mais investidores que decidem juntos os movimentos da empresa.

O grupo Alpargatas S.A., que também é um grupo econômico, durante a sua permanência no mercado mundial de calçados passou pelo comando de diferentes grupos econômicos. O primeiro deles, após a abertura do seu capital para o mercado financeiro, foi a Camargo Corrêa que logo se preocupou em obter mais da metade das ações da empresa em 2010, alcançando 51% do total.

As origens do Camargo Corrêa datam do início do século XX, no interior do Estado de São Paulo. Sebastião Ferraz Camargo Penteado, um dos fundadores, nasceu em 1909, na cidade de Jaú, e começou a atuar no segmento da construção civil no final da década de 1920, por meio de carroças usadas no transporte de terras e de pedras para a construção de estradas (SPOSITO; SANTOS, 2012b).

Um dos aliados políticos que possibilitou a inserção do grupo nas grandes obras faraônicas da década de 1960, em território nacional, foi o presidente Juscelino Kubitschek. A empresa venceu a licitação para a construção da usina hidrelétrica de Jupia, no Rio Paraná. Em uma década, o grupo já havia conquistado investimentos nos ramos da petroquímica e em infraestruturas, mas sempre vinculados a políticos presidenciáveis, tal como o General Ernesto Geisel, que adentrou no poder através de um golpe militar.

Todavia, a obra de grande vulto em que a empresa esteve envolvida foi a construção da hidrelétrica de Itaipu. A construção, sob o governo de Ernesto Geisel, não contava, a priori, com a participação da Camargo Corrêa. A

construtora entrou no projeto graças às articulações que Sebastião Camargo tinha com o ditador paraguaio Alfredo Stroessner, que impôs a participação da empresa. Em decorrência da participação em grandes obras de engenharia voltadas à geração de energia elétrica, a Camargo Corrêa associou-se, em 1979, à multinacional suíça Asea Brown Boveri (ABB) e criou a Camargo Corrêa Equipamentos e Sistemas (subestações blindadas). A diversificação dos negócios estava, ainda, relacionada à atividade principal – engenharia e construção (SPOSITO; SANTOS, 2012b, p. 60).

O seu investimento no setor industrial aconteceu no ramo da engenharia civil, inaugurando uma fábrica de cimento no município de Icapuí, São Paulo. A fábrica foi construída com a finalidade de apoiar a atividade da construção civil do grupo - denominação, neste momento, mais adequada devido à complexidade de seus negócios.

Mas foi em 1982 que o grupo Camargo Corrêa se envolveu efetivamente com a Alpargatas Argentina, o que permitiu, a priori, aumentar seu portfólio, sobretudo na atuação dos ramos de confecções, calçados, artigos esportivos, colchas e jeans. O avanço do grupo se deu, principalmente, por meio da centralização de capital, proporcionando numa expansão conglomeral (SPOSITO; SANTOS, 2012b). Até os anos 2000, o grupo se envolveu com atividades do ramo siderúrgico, calçados, confecções, petroquímico, exploração mineral, de silício, de energia hidrelétrica, transporte e metalúrgica.

Já no setor de calçados e de tecidos, o grupo ampliou a participação na Alpargatas em 2002, ao comprar as ações sob controle do Banco Bradesco, detendo, assim, 31,2% do capital total. Em 2006, elevou sua participação para 42,9%, devido à compra da participação do Previ, fundo de pensão do Banco do Brasil, na empresa.

Desse modo, o investimento em sandálias aumentou com a aquisição, em 2007, da Companhia Brasileira de Sandália (CBS), detentora da marca Dupé, acrescentando ao seu *market share* de sandálias de 40% uma empresa de faturamento acima de R\$ 90 milhões e de produção anual superior a 30 milhões de pares (SPOSITO; SANTOS, 2012b).

A atuação do Camargo Corrêa na Alpargatas e na Tavex (empresa responsável pela fabricação de jeans) foi o de principal acionista, alcançando, em 2005, a venda de ações nas bolsas de valores da Espanha.

Em 2007, o grupo anunciou a aquisição de 35,4% das ações da Alpargatas Argentina, por US\$ 51,7 milhões, e incorporou 11 fábricas (cinco de têxteis e seis de calçados). No mesmo ano, abriu dois escritórios comerciais, com o objetivo de

popularizar suas marcas e intensificar as exportações de calçados e sandálias. Em Nova Iorque, a representação comercial teve como foco a ampliação das exportações das sandálias havaianas, enquanto no Chile foi o de fortalecer a marca Mizuno.

Contudo, o crescimento do grupo Camargo Corrêa foi ameaçado no final da década de 2000. A Justiça Federal condenou a empresa por corrupção, lavagem de dinheiro e organização criminosa nas obras da refinaria Abreu e Lima, da Petrobrás. Além disso, duas pessoas, Dalton dos Santos Avancini, presidente da empreiteira, e Eduardo Leite, ex-diretor e vice-presidente da empresa, foram condenados a quinze anos e dez meses de reclusão social.

Segundo a revista *Época* (2014)<sup>39</sup>,

a empreiteira Camargo Corrêa foi alvo da operação Castelo de Areia, que apurava suspeitas de corrupção e pagamento de propina a políticos para a obtenção de contratos com o governo. Na casa de um diretor da empresa, a PF apreendeu uma planilha cheia de siglas, nomes e números. Na ocasião, muitos atribuíram àquela planilha o caráter de prova definitiva de como o caixa dois da Camargo era gerido, interpretavam siglas e nomes como se fossem políticos a quem se destinava propina. Isso nunca foi comprovado, e a Castelo de Areia não durou muito. O Superior Tribunal de Justiça suspendeu a investigação em 2010 e anulou todas as provas, entre elas a tal planilha. A Procuradoria-Geral da República recorreu ao Supremo Tribunal Federal, mas o STF ainda não se manifestou (DOCUMENTO APREENDIDO...2014).

Dentro do esquema de corrupção, o nome do atual presidente Michel Temer, que até então era vice-presidente da presidenta Dilma Rousseff, antes do golpe de 2017, também é citado na planilha.

O documento relaciona Temer a dois pagamentos de US\$ 40 mil (o nome dele está grafado incorretamente, como "Themer"). Um dos projetos citados com o nome de Temer envolve uma obra de pavimentação em Araçatuba. Estimava-se o projeto em US\$ 18 milhões. Ele estava listado como "contratado". Uma segunda menção a Temer está associada à duplicação de uma rodovia em Praia Grande. O projeto também era estimado em US\$ 18 milhões. Nessa obra, contudo, a situação do projeto aparece como "em elaboração" (DOCUMENTO APREENDIDO...2014).

Os escândalos reproduzidos pela mídia de forma contínua influenciaram na saída por completo do grupo Camargo Corrêa da empresa Alpargatas S.A.

A Camargo Corrêa confirmou nesta segunda-feira (5/10) que estuda vender sua participação na Alpargatas, dona de marcas como Havaianas, Osklen e Rainha. Em fato relevante divulgado pela própria Alpargatas, sua acionista

---

<sup>39</sup> Para mais informações, acessar a notícia no site: <https://epoca.globo.com/tempo/noticia/2014/12/documento-apreendido-na-camargo-correa-traz-nova-planilha-com-nomes-de-bpoliticos-tucanos-e-michel-temerb.html>. Acessado em: 26 jun 2018, às 01h37min.

controladora afirmou que "em virtude do interesse sinalizado por investidores potencialmente interessados está analisando oportunidades estratégicas relacionadas ao seu investimento na Companhia, o que poderá inclusive envolver a alteração na composição do controle da Companhia.

(...) O objetivo é usar os recursos para reduzir seu endividamento e como reserva para pagamento de pesadas multas. Além de fazer frente a obrigações financeiras, as vendas também estão ligadas à intenção da família - cuja terceira geração está praticamente fora do dia a dia dos negócios - de reduzir a dependência da construtora de obras públicas e de buscar opções de investimento mais rentáveis dentro e fora do Brasil. Apesar de manter residência oficial no país, parte da família passa parte do tempo em Londres.

Apesar dessa posição relativamente confortável, há também problemas. O primeiro é o endividamento do grupo, de R\$ 15,7 bilhões (descontado o fluxo de caixa) - a maior parte concentrada na cimenteira. Há ainda negócios em dificuldades, como o Estaleiro Atlântico Sul (EAS), considerado um "erro estratégico" que passa por reestruturação pelas mãos da RK Partners (a ordem é vendê-lo o mais rápido possível).

E, por fim, vêm as multas. Além dos R\$ 700 milhões da Lava Jato, a empresa também tem obrigações referentes à participação na formação de um cartel entre as cimenteiras brasileiras. O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) aplicou multa de R\$ 241,7 milhões à InterCement, mas a empresa tenta reverter a decisão na Justiça (CAMARGO CORRÊA CONFIRMA...2015)<sup>40</sup>.

No mesmo ano em que a Alpargata S.A. foi posta à venda, em 2015, algumas empreiteiras demonstraram interesses de comprá-la, como a Carlyle<sup>41</sup> e KKR<sup>42</sup>, ambas competiram pelos 44% da Camargo Corrêa, os quais garantem o controle do negócio. Contudo, quem tomou à frente da compra, no final de 2015, foi a corporação J&F Investimentos, que logo adquiriu a Alpargatas S.A. pelo valor de R\$ 2,67 bilhões.

---

<sup>40</sup> Para saber mais informações, consultar o site: <<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/10/camargo-correa-confirma-que-estuda-venda-da-alpargatas.html>>. Acesso em: 20 de junho de 2018, às 09h32min.

<sup>41</sup> A Carlyle Group é uma firma de private equity fundada em 1987 por Stephen L. Norris e David M. Rubenstein. Tem sede em Washington D.C. e filiais em diversos lugares do mundo. É uma das principais empresas de Leveraged Buyout (LBO) do mundo. O grupo é administrado por uma equipe de antigo pessoal do governo americano, incluindo o seu presidente Frank Carlucci, ex-vice-diretor da CIA antes de se tornar secretário da Defesa. Seu vice é James Baker II, que foi secretário de Estado sob George Bush pai. Vários antigos políticos de alto gabarito são empregados para representar a companhia no estrangeiro, dentre eles John Major, antigo primeiro-ministro britânico, bem como George Bush pai, outrora diretor da CIA antes de se tornar presidente dos EUA. Fonte: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,carlyle-group-acquire-control-da-worldstrides,86984e>>. Acesso em: 20 de junho de 2018, às 09h32min.

<sup>42</sup> É uma corporação de private equity dos Estados Unidos. Ela é especializada em *leveraged buyouts* e tem participações em várias empresas, tendo transacionado mais de 400 bilhões de dólares. Foi fundada em 1976 pelos primos Jerome Kohlberg, Jr., Henry Kravis e George R. Roberts, todos ex-funcionários do banco Bear Sterns. Com operações de investimento em mais de 170 empresas em sua história, a KKR teve como negociações mais notáveis a compra da RJR Nabisco em 1989 por 25 bilhões de dólares, a maior operação de *leveraged buyout* de todos os tempos até então, e da TXU em 2007, por 45 bilhões, até hoje a maior operação do gênero já registrada. A empresa tem ações negociadas na Bolsa de Nova Iorque desde julho de 2010. Fonte: <<http://www.kkr.com/>>. Acesso em: 20 de junho de 2018, às 09h45min.

A J&F, que controla a maior processadora de carnes do mundo, JBS, está comprando 161.846.378 ações ordinárias e 45.729.086 dessas classes de papéis, respectivamente. O negócio envolve 44,12% do capital total de moda. No comunicado enviado à CVM (Comissão de Valores Mobiliários), a J&F afirma que o objetivo da aquisição da Alpargatas é diversificar o portfólio de negócios da empresa.

A operação está condicionada ao lançamento de uma OPA (Oferta Pública de Aquisições de Ações) da Alpargatas pela J&F, que disse não ter intenção no momento de cancelar o registro de companhia aberta da empresa de moda ao prazo de um ano, ou seja - a empresa continuará tendo parte de suas ações negociadas na Bolsa.

(...) No início do mês, a Alpargatas havia negociado a venda de suas marcas Topper e Rainha por R\$ 48,7 milhões para o Sforza, grupo de investidores liderados pelo empresário Carlos Wizard Martins. O negócio não incluiu ativos industriais. Wizard é conhecido por ter fundado a rede de idiomas de mesmo nome em 1987 e vendido a companhia que incluía bandeiras como Yázigi e Skill, para a britânica Pearson em 2013 por R\$ 2 bilhões (CAMARGO CORRÊA VENDE FABRICANTE...2015)<sup>43</sup>.

A J&F Investimentos é um dos maiores grupos privados do mundo, surgido em 1953 e com presença marcada em mais de 153 países. No seu portfólio estão as empresas JBS, processadora de proteína animal, Flora, empresa de produtos de limpeza doméstica e higiene pessoal, El Dourado Brasil, empresa de produção de celulose, Banco Original, primeiro banco digital do país, Âmbar Energia, com projetos de geração e produção de energia, e TV Rural.

Dentre as atividades desenvolvidas pela companhia estão a compra e a venda de vários produtos, como óleo de palma, sebo e grãos de soja, geração de eletricidade a partir de biomassa, produção e distribuição de celulose, gestão de resíduos industriais, serviços de consultoria e aquisições imobiliárias. Henrique Meirelles, que também foi ministro da Fazenda do Brasil, assumiu a presidência da empresa de 2012 a 2016.

Em 2016, o tribunal de auditoria do Brasil iniciou uma investigação sobre um empréstimo da Caixa Econômica Federal para a J&F Investimentos, o qual foi usado para financiar a aquisição da Alpargatas pela empresa. Os investigadores afirmaram que no momento do empréstimo e a estruturação dos seus termos, que incluíam um período de amortização de sete anos e outro de carência de dois anos, forneciam à empresa uma vantagem injusta sobre os licitantes rivais, uma vez que permitia que a empresa pagasse integralmente em dinheiro. Novamente, o nome do atual presidente ilegítimo do país é citado.

---

<sup>43</sup> Para mais informações, consultar o site: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/11/1709745-camargo-correa-assina-acordo-de-venda-da-alpargatas-por-r-27-bilhoes.shtml>>. Acesso em: 20 de junho de 2018, às 09h52min.

O empresário Joesley Batista, dono do frigorífico JBS, gravou uma conversa com presidente Michel Temer em que este fala de “comprar o silêncio” do deputado cassado Eduardo Cunha. Em março, Temer indicou a Joesley o deputado Rodrigo Rocha Loures (PMDB-PR) para resolver um assunto da J&F. O deputado também foi filmado ao receber uma mala com R\$ 500 mil que teriam sido enviados por Joesley, de acordo com colunista Lauro Jardim, do jornal O Globo. Em nota, Temer negou que tenha pedido ou autorizado pagamentos para conseguir o silêncio de Cunha, mas confirmou o encontro com o empresário em março, no Palácio do Jaburu (ALÉM DA JBS... 2017)<sup>44</sup>.

Os donos das JBS pagaram propina para ter vantagens para suas empresas, viabilizando negócios com o intuito de se tornar o maior grupo privado do país e a maior companhia de carne do mundo, de acordo com depoimentos na delação premiada de executivos e empresários da própria empresa. O faturamento do frigorífico saltou de R\$ 4 bilhões em 2006 para R\$ 170 bilhões em 2016.

Segundo o El País (2017), dentre as acusações de corrupção estão: 1. desoneração da folha de pagamento, a empresa pagou R\$ 20 milhões de propina em 2015 ao ex-presidente da Câmara dos Deputados Eduardo Cunha para conseguir aprovar o projeto de desoneração tributária da folha de pagamentos para os produtores de aves; 2. crédito e aportes do BNDES, segundo a Revista Exame, o grupo exercia influência no BNDES por meio do ex-ministro da Fazenda, Guido Mantega, de acordo com depoimento de Joesley Batista. O empresário confessou que pagava como propina uma taxa de 4% do valor de cada contrato aprovado no BNDES. Hoje o banco é dono de 21% da empresa; 3. investimentos do FI-FGTS, para conseguir liberar um investimento de R\$ 940 milhões do FI-FGTS para construção da fábrica da Eldorado; e por fim 4. interferência nas investigações da operação Greenfield, que segundo a EXAME (2017), investiga irregularidades em aplicações de fundos de pensão na Eldorado, empresa de celulose do grupo. Uma das frentes foi a contratação de um advogado amigo de um juiz do caso e a outra foi o pagamento de propina a um procurador assistente da acusação.

A J&F Investimentos, controladora da companhia JBS, aceitou pagar 10,3 bilhões de reais em multa pelo seu papel no escândalo de corrupção que estremeceu os alicerces do Governo Temer em Brasília após a delação do dono da companhia Joesley Batista, que recebeu o perdão judicial. O total estipulado na negociação representa 5,62% do faturamento livre de impostos

---

<sup>44</sup> Para mais informações, acessar o site: <<https://exame.abril.com.br/negocios/alem-do-banco-original-de-quem-mais-a-j-f-e-dona/>>. Acesso em: 20 de junho de 2018, às 10h02min.

registrado pelas empresas do grupo em 2016 (JBS supera Odebrecht e vai pagar maior multa...2017)<sup>45</sup>.

Diante de todos esses casos de irregularidades do grupo perante o Ministério Público Federal, não houve outra solução a não ser vender novamente as ações do grupo Alpargatas S.A. Isso ocorreu no mesmo ano em que afloraram as notícias do golpe jurídico, parlamentar e midiático que colocou Michel Temer no poder.

Quem tomou a frente da compra da corporação Alpargatas S.A. foram três grandes grupos internacionais, sendo um deles do mercado financeiro: Itaúsa, Brasil Warrant e Fundo Cambuhy.

Segundo a Revista Exame (2017), a Itaúsa é uma holding que concentra as decisões financeiras de um grupo de empresas em áreas como a financeira, as indústrias de painéis de madeira, louças e metais sanitários, química e eletrônica. As empresas do grupo são a Duratex, Elekeiroz, Itautec, Itaú Unibanco, Itaú BBA, Itaú Cultural, Itaú Sustentabilidade, Itaú Numismática e Fundação Itaú Social.

O braço de investimentos do Itaú foi criado em 1966 com o nome Banco Federal Itaú de Investimentos S.A, com sua expansão, a empresa passou a ser líder das instituições financeiras do Itaú. Em 1991, incorporou definitivamente o nome Itaúsa. Em 2008, o Itaú se uniu ao Unibanco, tornando-se Itaú Unibanco. Em 2017, teve lucro de 8,2 bilhões de reais e 59 bilhões de ativos sob sua gestão.

A Brasil Warrant é uma empresa cuja origem data de um período mais antigo. Há mais de 100 anos, em 1909, foi criada a Brazilian Warrant Company, uma empresa de capital inglês com atividade no país. Além de operações financeiras, a empresa atuava na agropecuária, com plantações e comercialização de arroz, açúcar, café, entre outros. Pertencia a ela a Companhia Agrícola e Pastoril d'Oeste de São Paulo (CIAPOSP).

Em 1924, tal empresa comprou, do político Carlos Leôncio de Magalhães, conhecido como Nhonhô Magalhães, uma fazenda no interior de São Paulo, na região de Matão, chamada de Fazenda Cambuhy. Em 1956, a BW foi adquirida pela família Moreira Salles. Em 1971, esse grupo criou a "Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A." e, em 1998, a BW Gestão de Investimentos.

---

<sup>45</sup> Para mais informações, consultar o site: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2017/05/31/politica/1496247279\\_854999.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/05/31/politica/1496247279_854999.html)>. Acesso em: 20 de junho de 2018, às 10h32min.

Ainda segundo a Revista Exame (2017), a gestora de investimentos Cambuhy nasceu em 2011, mas o nome é remonta a uma época mais longínqua. Ela foi batizada em homenagem à fazenda na qual foi selado o acordo de sua criação, a mesma anteriormente.

O comitê de investimentos da empresa reúne os fundadores da companhia: Marcelo Medeiros, ex-sócio do banco Garantia, têm 31,4% de participação; Pedro Moreira Salles, ex-presidente do Unibanco e copresidente do conselho do Itaú, também possui 31,4%; Marcelo Barbará, com 12,6%, é ex-CEO da RB Capital; Pedro Bodin, também com participação de 12,6%, é sócio da Icatu Holding S.A. e da Vantor Investimentos (REVISTA EXTRA, 2017).

A Cambuhy é uma companhia de investimento cuja proposta é a compra de empresas ou participações de companhias com possibilidade de crescimento, sempre tendo o horizonte de perspectiva a longo prazo. Hoje, ela agrega sete sócios. Além da transação de Alpargatas, a companhia já alocou cerca de R\$ 2 bilhões em participações em empresas.

Alguns questionamentos ganham forma a partir dos interesses dessas corporações: quais seriam as intenções delas dentro grupo Alpargatas S.A.? Quais os próximos caminhos dessa empresa? Como a presença da Itaúsa, uma corporação financeira, pode transformar as relações industriais da Alpargatas no Brasil e no mundo? Tais indagações demonstram a capacidade que o nosso objeto de estudo tem de estar sempre em constante processo de transformação. Sendo por esse motivo que acreditamos aqui numa geografia dos movimentos, dos circuitos dinâmicos.

### 3.4 OS CIRCUITOS ESPACIAIS DA PRODUÇÃO E OS CÍRCULOS DE COOPERAÇÃO DA ALPARGATAS S.A. NO BRASIL E NO MUNDO

Tendo como objetivo a compreensão das instâncias da dinâmica do grupo Alpargatas S.A. no território nacional, encontramos no conceito de circuito espacial da produção e círculos de cooperação o aporte teórico-metodológico que melhor traduz os movimentos descontínuos de uma empresa, cujo porte atende às características de uma corporação.

A princípio, foi assustador nos depararmos com a tamanha autonomia que o objeto aqui em estudo adquiriu ao longo do trajeto árduo de pesquisa. Foi necessário,

durante o estágio da pós-graduação, tomar as rédeas e enfrentar os desafios que ele, objeto teimoso, nos impôs. O primeiro desses desafios foi o seu próprio tamanho.

Estudar o circuito espacial da produção e o círculo de cooperação de uma corporação é entender que o que é apreendido pelo pesquisador ainda soa como um dispositivo bruto do que ela, enquanto corporação inserida numa rede, ainda pode oferecer. Assim, ela nos pareceu ser inesgotável, e nos parece que esta é uma das suas características mais salientes.

Dessa forma, o desenho geográfico que a Alpargatas S.A. traça no Brasil e, conseqüentemente, no mundo, é descontínuo, pois não atende a uma continuidade topográfica espacial, e sinuoso, já que as suas relações com o espaço e com o mercado provêm das inúmeras instâncias flexíveis da imaterialidade.

Assim, encontramos nos autores Santos (1986), Santos e Silveira (2011), Arroyo (2001), Castillo e Frederico (2010), Sposito e Bomtempo (2012a) e Bomtempo (2011, 2012b) os caminhos necessários para alcançarmos um dos objetivos que alicerçam este trabalho: entender os circuitos espaciais da produção e os círculos de cooperação<sup>46</sup> do grupo Alpargatas S.A. no Brasil e no mundo.

Esses dois conceitos, que dialogam entre si, podem ser compreendidos, a princípio, a partir das palavras-chaves que o denominam: circuito-círculo-espaço-produção. O circuito, que, a um só tempo, define a centralidade da circulação; o espaço, que sem ele não há reprodução das relações sociais; e a produção, que determina a atividade produtiva dominante (FREDERICO; CASTILLO, 2010).

Contudo, apesar do espaço ser sempre mencionado e discutido dentro dos circuitos-círculos, as instâncias dos fluxos materiais, seja na circulação das mercadorias até a mobilidade da força de trabalho, ou mesmo nos imateriais, como as relações políticas, perpassam as múltiplas escalas do espaço geográfico (SPOSITO; BOMTEMPO, 2012a; BOMTEMPO, 2011, 2012b).

Nesse sentido, Santos e Silveira (2011) afirmam que para compreender o funcionamento do território é necessário captar o movimento do mesmo, “daí a proposta de abordagem que leva em conta os circuitos espaciais da produção. Estes são definidos pela circulação de bens e produtos e, por isso, oferecem uma visão

---

<sup>46</sup> Para não ficarmos repetindo sempre “circuito espacial da produção” e “círculo de cooperação”, a partir de agora os chamaremos de circuito-círculo, pois ambos são complementares entre si e dialogam mutuamente enquanto um par unilateral.

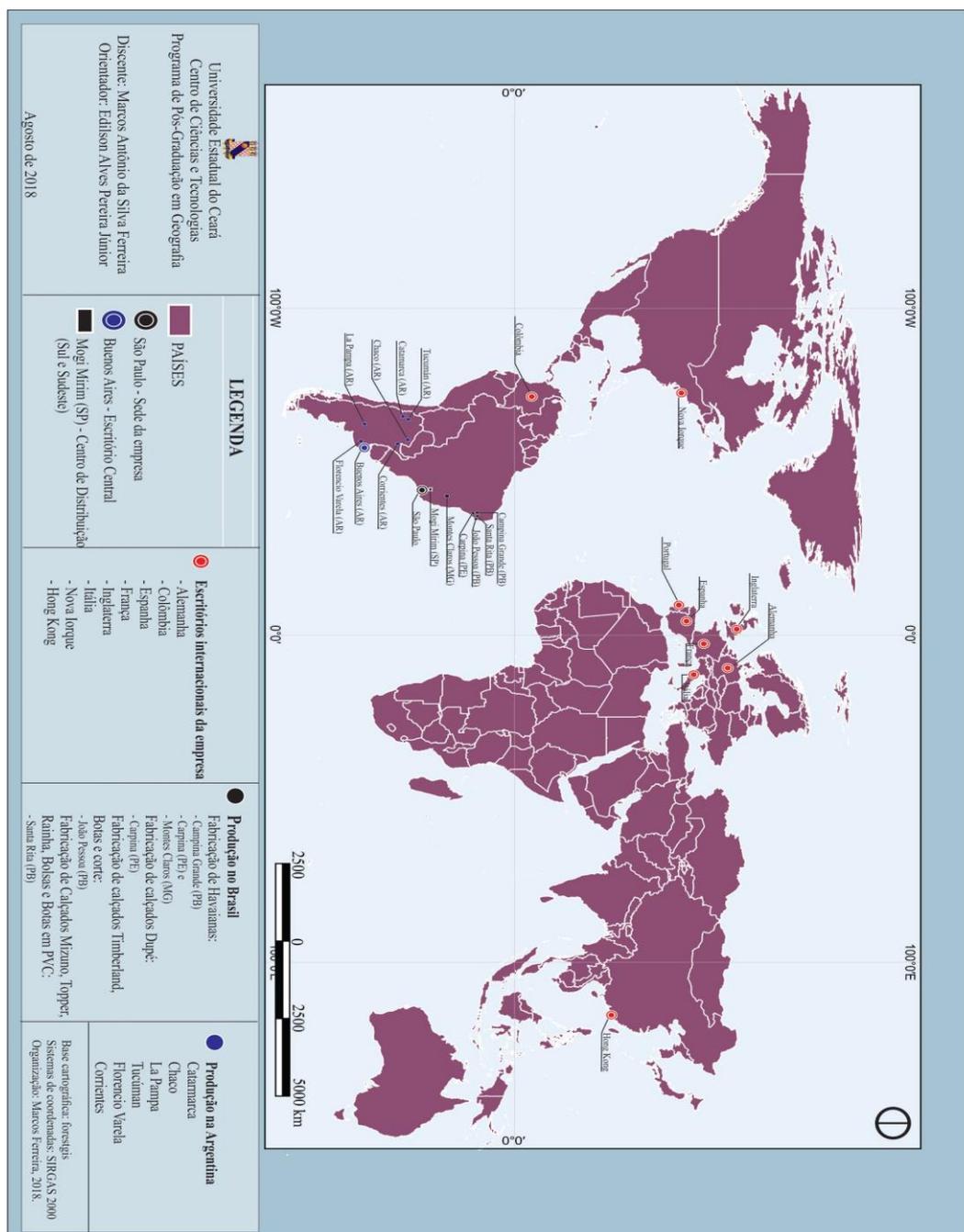
dinâmica, apontando uma maneira como os fluxos perpassam o território” (SANTOS; SILVEIRA, 2011, p. 143).

A contribuição de Santos para a formação deste conceito - estritamente geográfico- foi de fundamental importância teórica, empírica e metodológica, pois diverge diretamente da perspectiva econômica de cadeia produtiva, ao tirar o “foco da empresa para o espaço geográfico” (CASTILLO; FREDERICO, 2010, p. 468).

No entanto, é importante reforçar que, apesar do espaço ser o ponto central das nossas discussões, a empresa, ou melhor, o agente trabalha em conjunto com ele, sendo produtor também do funcionamento do circuito-círculo. É o que Arroyo (2001, p. 57) determina sobre eles: “são formados por empresas de diversos tamanhos e que atingem de forma articulada diferentes frações do território. Essa articulação se expressa pelo movimento de inúmeros fluxos de produtos, ideias, ordens, informação, dinheiro, excedente. En-fim, pela circulação”.

É o que acontece com o grupo Alpargatas S.A. A descontinuidade espacial citada anteriormente pode ser sinalizada somente a partir da localização de todos os estabelecimentos do grupo no mundo, entre fábricas, centros de distribuição e escritórios, como demonstra o cartograma 3 abaixo:

**Mapa 1 – A atual configuração espacial do grupo Alpargatas S.A. no mundo**



Fonte: Alpargatas S.A. Formulário de referência, 2016.

Numa primeira leitura, sem prover de uma análise crítica sobre a corporação, percebe-se estabelecimentos diversos, distribuídos pelo mundo entre América do Sul, América do Norte e Europa. Aos poucos, se observarmos novamente, os pontos demarcados pelo grupo Alpargatas passam a fazer sentido e finalidade sobre o território em que ocupa.

As fábricas, local em que mais se concentra a força de trabalho, estão situadas na América do Sul. Os escritórios de venda e marketing estão alocados entre a América do Norte e a Europa. Talvez isso tudo seja uma grande coincidência no espaço geográfico. Ou não.

O grupo Alpargatas S.A. possui 13 unidades de produção no Brasil, sendo cinco grandes fábricas e outras seis subsidiárias distribuídas pelo Nordeste. Na Argentina, a produção é realizada em oito fábricas distribuídas no país, direcionadas especialmente para a produção têxtil. As operações internacionais próprias, ou escritórios de marketing e venda, estão sediadas na Colômbia, Buenos Aires, Hong Kong, Nova York, Madri, Paris, Londres e Bolonha.

A Alpargatas, dona das marcas Havaianas, Dupé, Mizuno, Osklen e Topper Argentina, pretende acelerar o crescimento de seus negócios no mercado internacional em 2017. O plano contempla abertura de lojas da Havaianas e da Osklen no exterior no próximo ano e a instalação de operação própria em sete países localizados na América Latina e na Ásia. "O custo de montar escritórios será baixo em relação à receita gerada. No exterior, o preço da sandália é quatro vezes maior que no varejo no Brasil", disse Utsch. Ele acrescentou que a Alpargatas prevê abrir lojas da Havaianas principalmente nos Estados Unidos, mas o orçamento ainda não está fechado para 2017. A companhia possui 138 lojas da marca no exterior.

A Alpargatas também pretende abrir quatro ou cinco lojas da grife de roupas Osklen nos EUA entre 2017 e 2020. Atualmente, a marca possui duas unidades no mercado americano. Utsch disse que vê ainda potencial para ampliar exportações de produtos da Osklen para Reino Unido, França e Itália. A meta de longo prazo da Alpargatas é chegar a 2020 com 40% da receita de Havaianas vindo do mercado externo. Atualmente, toda a operação internacional, incluindo outras marcas, gira em torno de 19% da receita. (ALPARGATAS ACELERA... Disponível em: <http://www.investe.sp.gov.br/noticia/alpargatas-acelera-expansao-internacional/>. Acessado em: 25 de abril de 2018).

Atualmente, a Alpargatas possui operações próprias nos Estados Unidos, na Argentina e na Europa, de onde atende também Oriente Médio e o norte da África. Para as demais regiões, a empresa apenas exporta calçados.

### **3.4.1 No Brasil**

No território nacional brasileiro, a distribuição da Alpargatas encontra-se da seguinte maneira: no Sudeste fica a sede financeira e empresarial, o Nordeste é responsável pela produção dos calçados, especialmente das sandálias Havaianas, com exceção apenas de uma única fábrica localizada no Sudeste que também divide a produção de sandálias.

Localizada na Vila Olímpia, na cidade de São Paulo, entre os prédios espelhados pela avenida, um ergue-se imponente, todo ele feito de vidraçarias azuis, que durante o dia ganha tons ainda mais azulados devido ao reflexo do céu paulista. O que o torna ainda quase impossível de enxergar para além das vidraças. É talvez um dos maiores da avenida. É de lá que provém a sede financeira da empresa na qual se administra as principais decisões corporativas do grupo. A compra de maquinários, as logísticas de compra e venda e o desenvolvimento gráfico de alguns dos principais calçados partem de lá. Empresários, designers, publicitários, engenheiros e arquitetos são alguns dos profissionais que circulam diariamente pelo local.

Uma das mais recentes fábricas da Alpargatas S.A., no Nordeste, está localizada a aproximadamente 60 km do Recife. Esta unidade fabril iniciou suas operações em 1988, e possui uma área construída de 21 mil metros quadrados em um terreno de 38 mil metros quadrados. Com a capacidade instalada de produção anual de 40 milhões de pares de sandálias, ela fabrica os produtos das marcas Havaianas e Dupé. Além disso, foi adquirida pela Alpargatas em 2007, juntamente com os demais ativos da marca Dupé. A distribuição para o mercado interno e externo é feita por meio do centro de distribuição próprio, anexo ao prédio fabril, com área construída de 4,8 mil metros quadrados e com a capacidade de armazenagem de 3,6 milhões de pares de sandálias (FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA, 2016).

A mais recente fábrica, localizada no Sudeste do país, especificamente em Montes Claros, Minas Gerais, está aproximadamente 425 km da capital e conta com uma planta de 57 mil metros quadrados de área construída num terreno com área total de 357 mil metros quadrados. Esta unidade foi construída somente para aumentar a capacidade produtiva das sandálias Havaianas. Segundo o Portal G1 (2011),

A Alpargatas anunciou nesta quinta-feira (7) a construção de uma fábrica em Montes Claros, na região norte de Minas Gerais. Com investimento de R\$ 177 milhões nos próximos quatro anos, a nova unidade terá capacidade de produzir 100 milhões de pares de calçados por ano, o que prevê um aumento de 30% na produção atual. Segundo a companhia, a nova fábrica irá gerar mais de 2,2 mil empregos diretos e 3 mil indiretos. A nova planta, que começa a ser construída em agosto deste ano e tem previsão de início das operações no segundo semestre de 2012, será destinada apenas a fabricação de Havaianas, um dos destaques de marcas do portfólio da companhia. Além disso, a unidade irá servir como centro de distribuição para a venda dos produtos. Em nota, Utsch afirmou que a escolha da cidade de Montes Claros para construir uma nova fábrica ocorreu em função da proximidade da região

com grandes centros consumidores, como as regiões Sul e Sudeste, e da presença de mão de obra qualificada. Estratégia – A estratégia de construir uma nova planta no Brasil está dentro do plano da Alpargatas para chegar a 2014 com uma receita bruta de R\$ 5,5 bilhões. Em 2010, a receita bruta da empresa foi de R\$ 2,6 bilhões, o que correspondeu a 244 milhões de unidades de calçados, vestuário e acessórios vendidos. (Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2011/07/alpargatas-investe-r-177-milhoes-em-fabrica-em-montes-claros07.html>>. Acesso em: 23 de abril 2018).

Anexo à planta fabril está o centro de distribuição, o qual possui uma área de 10 mil metros quadrados cuja capacidade comporta 8 milhões de pares de sandálias.

A Paraíba é o estado do Nordeste com maior quantidade de estabelecimentos fabris do grupo Alpargatas S.A., somando no total três fábricas e oito subsidiária na região. A mais antiga está localizada a 120 km de João Pessoa, na cidade de Campina Grande. É também a que concentra o maior número de trabalhadores, aproximadamente 7 mil, além de ser a empresa calçadista que mais contrata na Paraíba.

Suas operações iniciaram em 1985 e possui, desde 2006, data de sua última ampliação, uma área construída de 101 mil metros quadrados em um terreno total de 208 mil metros quadrados. Ela é produtora das sandálias da marca Havaianas. Tal planta tem capacidade para produzir, anualmente, cerca de 220 milhões de pares de sandálias de vários modelos, e conta com o apoio de uma subsidiária instalada na cidade de Alagoa Nova.

A distribuição da produção para os mercados interno e externo é feita a partir de dois centros de distribuição, assim constituídos: 1) 22 mil metros quadrados, acoplado ao prédio fabril e a armazenagem de 18 milhões de pares de sandálias; 2) e o outro de 10 mil metros quadrados, cuja a capacidade de armazenamento é de 1 milhão de pares de sandálias.

Com investimentos de R\$ 50 milhões, a companhia está concluindo a construção de um Centro de Distribuição de 22 mil m<sup>2</sup> em Campina Grande, que substituirá o atual CD na cidade de 10 mil m<sup>2</sup>, unidade fabril exclusiva das sandálias Havaianas (NOVO CENTRO..., 2016. Disponível em: <<http://www.assintecal.org.br/noticia/novo-centro-de-distribuicao-alpargatas-amplia-operacao-na-paraiba>>. Acesso em: 23 de abril de 2018).

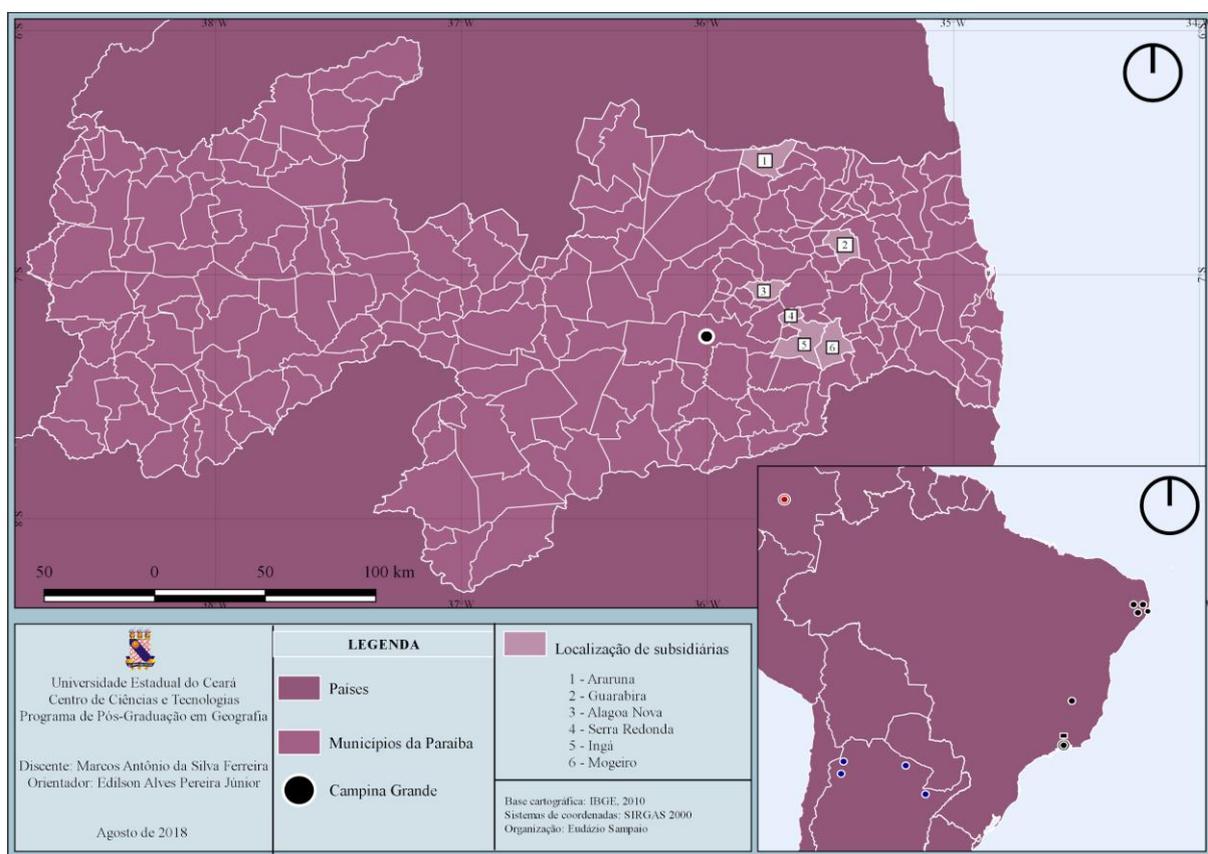
Santa Rita, especializada em calçados vulcanizados, cimentados e injetados, tem capacidade de produção de 13 milhões de pares, anualmente. É considerada, pela própria empresa, como a planta principal de Paraíba, uma vez que fabrica os calçados das marcas Osklen, Mizuno, Dupé, Topper e Sete Léguas. É também a que

mais fragmenta a sua produção, contando com o apoio de seis subsidiárias, sendo cinco delas instaladas dentro do próprio território paraibano e outra no Rio Grande do Norte. Ao todo, a fábrica comporta 1.878 trabalhadores, atualmente.

As subsidiárias que reforçam a produção em massa das plantas industriais do grupo Alpargatas S.A. na Paraíba recebem pouco atenção nos relatórios ou formulários anuais da empresa. De fato, as limitadas informações adquiridas foram consequências do trabalho de campo realizado.

A distribuição espacial desses pequenos estabelecimentos está aglomerada no leste do estado paraibano, como demonstra o mapa abaixo:

**Mapa 2 – Distribuição espacial das subsidiárias da Alpargatas S.A. na Paraíba**



Fonte: FIEPB. Trabalho de campo, 2017.

O caminho percorrido entre Campina Grande e Alagoa Nova é de uma beleza natural que nos foge de qualquer realidade material. A fábrica de Alagoa Nova é exclusivamente direcionada para a fabricação das sandálias Havaianas de luxo, comercializada somente em países da América do Norte, Europa, Ásia e, recentemente, Oceania. Devido à assimetria do terreno, as ocupações urbanas estão

alocadas em pequenos morros. A fábrica, vista de longe, é um ponto branco no meio de um aglomerado de casas amontoadas umas sobre as outras. Ela é a subsidiária que mais concentra trabalhadores, somando 374, sendo 60% composto por mão de obra feminina. Esse dado justifica o produto fabricado ali, que por possuir muitas bijuterias, pérolas e cristais, as etapas da produção demandam atividades mais artesanais.

As demais subsidiárias são muito mais próximas do litoral, isso por que o intuito é atender as demandas da planta industrial de Santa Rita. A subsidiária de João Pessoa concentra 412 empregados e já foi responsável pela fabricação dos calçados Timberland. Atualmente, pelo não licenciamento da marca, ela é especializada em botas de PVC e cortes dos solados. Guarabira, Ingá, Mogeiro, Araruna, e Serra Redonda participam das etapas da fabricação dos calçados, cortes, vulcanização, injetados, pinturas, para que em Santa Rita o calçado possa ser montado. Fragmentar a produção de calçados não impede que a sede também possa produzi-los. Pelo contrário, essa flexibilidade só precariza a força de trabalho. Dessa maneira, não é nenhuma coincidência termos poucas informações acerca das subsidiárias.

### **3.4.2 Alpargatas Argentina**

Na Argentina, a Alpargatas possui oito fábricas, localizadas nas províncias de Buenos Aires, Corrientes, Chaco, Tucumán, Catamarca, San Luis e La Pampa e um centro de distribuição em Pacheco, no município de Tigre, província de Buenos Aires. Algumas dessas plantas se dedicam, exclusivamente, à fabricação de têxteis e outras à de calçados.

As fábricas de calçados são responsáveis pela produção da modalidade esportivas e casuais. As têxteis se dedicam, principalmente, à atividade de desmonte do algodão, fiação, fabricação de jeans, tinturaria e tecelagem de tecidos e panos de limpeza.

A fábrica de Aguilares, localizada a 100 km da cidade de San Miguel de Tucumán, capital da província, e a 1.220 km da cidade de Buenos Aires, iniciou sua operação em 1972 produzindo calçados casuais com a tecnologia de injeção direta de PVC para o solado. Ao longo dos anos foi se transformando, e, em 2006, se tornou uma planta integral para fabricar calçados cimentados. Sua capacidade produtiva anual de calçados esportivos cimentados corresponde a 1,8 milhão de pares.

Desde 2011, esta unidade é responsável pela fabricação de 100% das alpargatas feitas com solado de juta e de EVA. A produção é enviada diariamente, através de transporte rodoviário, ao Centro de Distribuição de Buenos Aires. Adicionalmente, esta planta produz alguns componentes que são finalizados em outras unidades fabris como, por exemplo, 100% das solas e palmilhas e cerca de 70% dos cabedais que são montados na fábrica de Catamarca e 50% dos cabedais que são injetados em poliuretano nas unidades La Pampa e de San Luis.

Já em Catamarca, é realizado o processo de vulcanização de componentes provenientes da unidade de Tucumán. Atualmente, a capacidade dela é de 3,5 milhões de pares. Toda a produção é enviada, diariamente, para o centro de distribuição em Buenos Aires também por transporte rodoviário.

No parque industrial da cidade de Santa Rosa, em La Pampa, distante 610 km de Buenos Aires, é produzido cerca de 750 mil pares de calçados por ano a partir da tecnologia de injeção direta de poliuretano. Cerca de 50% dos cabedais injetados são fabricados em Santa Rosa, o restante é produzido em Tucumán. Toda a produção é enviada três vezes por semana para o centro de distribuição em Pacheco, na província de Buenos Aires, por transporte rodoviário.

Outra planta industrial que também utiliza tecnologia de injeção de poliuretano é a de San Luis. Anualmente, cerca de 550 mil pares são fabricados e toda a produção é enviada três vezes por semana, para o centro de distribuição em Pacheco, por transporte rodoviário.

Dos 60 mil metros quadrados de área construída da unidade industrial de Florencio Varela, em Buenos Aires, cerca de 30 mil são ocupados por atividades ligadas ao negócio de calçados e 25 mil por tinturaria e centro de distribuição de tecidos. O restante corresponde a áreas de serviço comum e setores sem atividades. Essa unidade iniciou suas operações em 1951, quando todos os calçados da Alpargatas eram fabricados nela. Ao longo do tempo, quase todas as operações foram transferidas para outras unidades industriais localizadas no interior do país.

Hoje, apenas 30% dos cabedais que são posteriormente montados na fábrica de Catamarca com a tecnologia de vulcanização são feitos nesta fábrica, que conta, ainda, com o Centro de P&D de calçados. O setor de Tinturaria Industrial abrange os processos de preparação, tingimento e acabamento de tecidos.

#### **4 CORPORAÇÃO E ORGANIZAÇÃO ESPACIAL: A INDÚSTRIA DE CALÇADOS E O SEU PAPEL NO CONTEXTO URBANO-REGIONAL PARAIBANO**

As corporações se utilizam do território para organizar os seus complexos circuitos espaciais da produção e seus círculos de cooperação. Dessa forma, não há como desconectar a atuação delas sobre o mundo, seja no âmbito social, econômico, cultural e político, sem antes refletir também o contexto territorial no qual elas estão inseridas. A relação entre território e corporação é mútua, competitiva e descontínua espacialmente.

Desse modo, o foco deste capítulo é apresentar os impactos de uma corporação calçadista no contexto urbano-regional. O recorte espacial é a Paraíba, que se apresenta como sendo aquele estado que mais possui plantas industriais do grupo Alpargatas no Brasil.

As informações obtidas provêm de um trabalho de campo cuja importância empírica nos fez constantemente refletir sobre o papel da corporação nas múltiplas escalas do espaço geográfico.

Como a Alpargatas age sobre o território paraibano? Quais as implicações espaciais decorridas da sua produção calçadista? Como o território interfere na produção da Alpargatas? Qual o desenho do circuito espacial da produção e dos círculos de cooperação do grupo Alpargatas na Paraíba? Como ela age sobre a produção do espaço urbano-regional paraibano? Essas são algumas perguntas que o presente capítulo pretende discutir, munindo-se de uma geografia que se propõe compreender os fluxos, materiais ou imateriais; uma geografia que se funda a partir dos movimentos.

##### **4.1 O CONTEXTO URBANO-INDUSTRIAL CALÇADISTA DE CAMPINA GRANDE**

Pensar a cidade é, de início, compreender as múltiplas forças que a constituem. A dimensão geoeconômica, uma localidade central, um assentamento humano, um espaço de produção agrícola, o comércio e o serviços são alguns exemplos dos produtores que reproduzem as relações sociais de produção dentro do espaço urbano. Contudo, mesmo com todas essas variáveis que promovem as continuidades e descontinuidades dos fluxos que movem a cidade, não podemos considerá-la enquanto invólucro passivo que somente absorve os fenômenos sociais (SOUZA,

2003). A cidade é uma força ativa que move, transforma, e (re)produz as relações sociais.

Campina Grande é uma das maiores e mais importantes cidades não-metropolitanas do Nordeste, polarizando um universo de cinco microrregiões homogêneas, num total de 23.960km<sup>2</sup>, os quais correspondem a 43% do território paraibano e 40% da população do estado (IBGE, 2010).

Situada na zona Centro-oriental da Paraíba, no Planalto da Borborema, trecho mais alto de suas escarpas, a cidade apresenta privilegiada localização, equidistante em relação a todos os primeiros centros do Nordeste, com 7° 13' 11" de latitude sul e 35° 52' 31" de longitude oeste de Greenwich<sup>47</sup>.

Além de sua sede, o município de Campina Grande compõe-se dos distritos de Galante, São José da Mata e Catolé de Boa Vista. Suas fronteiras municipais são descritas com a direção e municípios, respectivamente: Norte – Massaranduba, Lagoa Seca, Pocinhos, Puxinanã; Sul – Fagundes, Queimadas, Boqueirão, Caturité; Leste – Ingá; Oeste – Boa Vista.

A cidade é geograficamente constituída por 49 bairros e 3 distritos, com área de 641km<sup>2</sup>, sendo 140km<sup>2</sup> de área urbana e 510km<sup>2</sup> de área rural. A população total da cidade, segundo dados do IBGE (2010), é de 385.213 habitantes na zona urbana e 17.847 habitantes na zona rural, apresentando densidade demográfica aproximada de 554 hab./km<sup>2</sup>.

Possui o parque industrial mais importante do Estado da Paraíba, com a presença do grupo Alpargatas S.A. e as empresas do grupo Companhia de Tecidos Norte de Minas (Coteminas), as quais possuem em média 2 mil funcionários e fabricam produtos têxteis, utilizando tecnologia de ponta para competir no mercado internacional.

Campina Grande constituiu-se enquanto espaço significativo de urbanização na primeira metade do século XX, embora os primórdios da sua colonização datem do fim do século XVII. Foi a partir da década de 1790 que o povoado foi elevado à condição de vila, mas somente tornado cidade em 1864 (PMCG, 1984). Atribui-se à cultura do algodão e, principalmente, ao comércio algodoeiro o estímulo inicial para a

---

<sup>47</sup> Fonte: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/campina-grande/panorama>. Acesso em: 15 de maio de 2018, às 16h32min.

célebre ampliação das estruturas urbanas, a qual promoveu uma verdadeira revolução no município, tornando-o uma das maiores cidades do Nordeste.

A construção da estrada de ferro na Paraíba teve início em 1880. Um ano mais tarde, a estreia do trem se deu em um trecho de 30 km que conectou João Pessoa a um entroncamento, no município de Sapé/PB. Este percurso apresentava os primeiros sinais visíveis do progresso no qual chegaria ao Estado seguido das locomotivas.

Em 1882, a estrada recebeu um desvio para o norte, até Mulungu/PB. Em 1884, teve mais um aumento do percurso, a estrada, então, alcançou o atual Município de Guarabira, estendendo-se para a cidade potiguar de Nova Cruz/RN e, depois, até Natal. Em julho de 1901, o governo federal arrendou a ferrovia para a empresa inglesa Great Western Railway. Os ingleses estabeleceram um ramal de Pilar/PB a Timbaúba/PE e, em 1907, estabeleceu a Estação Velha em Campina Grande.

**Figura 2 – A inauguração da Estação Vila Velha em 1907**



Fonte: Prefeitura Municipal de Campina Grande. Trabalho de campo, 2017.

Em consequência da economia algodoeira, que chegou a superar as atividades agropecuárias, novos meios de transporte fomentaram as estruturas urbanas de mobilidade, como a linha férrea. Na década de 1920, surgem também as primeiras indústrias, não necessariamente ligadas aos benefícios do algodão, mas que diversificavam das estruturas econômicas e do espaço urbano campinense.

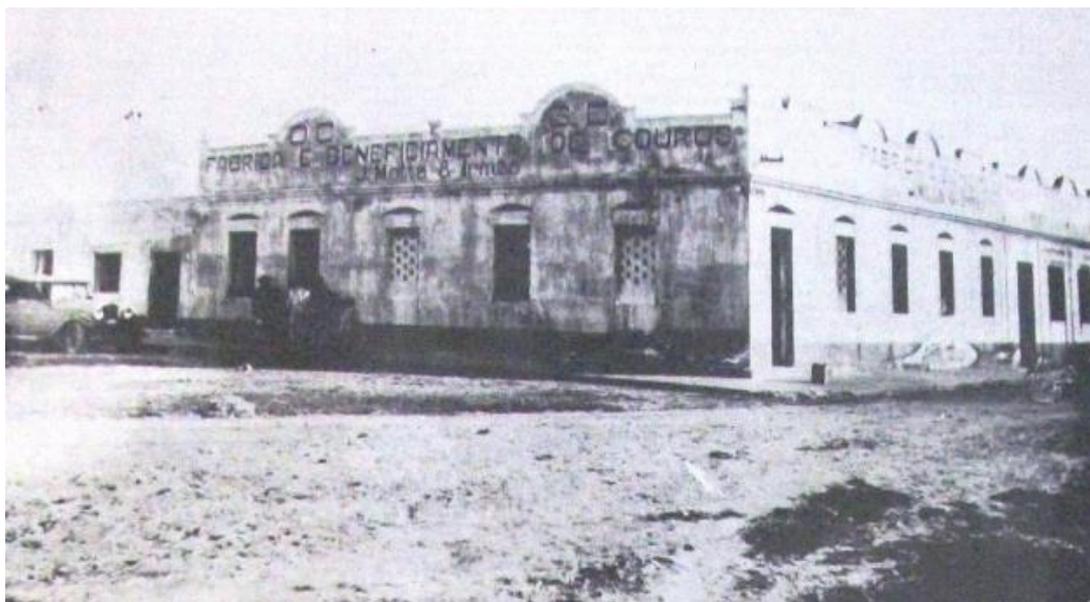
De acordo com Silva (2009), o transporte ferroviário transformou a relação do sistema produtivo entre os Estados, tornando o escoamento da produção de algodão mais rápido, além de ser a porta de entrada dos produtos manufaturados para o sertão setentrional nordestino, provenientes de Recife/PE. Esse acontecimento dinamizou a circulação de mercadorias e capitais.

Tal década é compreendida pela diversificação das atividades econômicas, das estruturas urbanas e das transformações do espaço urbano-industrial. O incentivo à abertura de estradas, realizado no governo de Epitácio Pessoa, possibilitou um fluxo mais intenso de pessoas e mercadorias na cidade, contribuindo para o processo de articulação comercial (ARANHA, 1991; PEREIRA, 2004; VASCONCELOS, 1980; GUIMARÃES NETO, 1989; MAIA et al, 2013).

Nas primeiras décadas do século XX, Campina Grande já contava com uma infraestrutura urbana significativa. A iluminação pública, inaugurada em 1920, ainda que de maneira muito precária, atendia a uma população aproximada de 100 mil habitantes. Em 1936, a cidade já possuía 15 indústrias, 6 estabelecimentos bancários, cinemas e clubes (PMCG, 1948).

É curioso salientar que atuação do capital financeiro só começou a agir na cidade a partir da década de 1920, com a inauguração de uma Agência do Banco do Brasil. Porém, esse banco só consolidou sua posição de fomentador de crédito regional na década seguinte. Assim, no início do século XX, na Paraíba, existiam apenas estabelecimentos bancários, dos quais quatro tinham sede em Campina Grande. (VASCONCELOS, 1980; PEREIRA, 2008, MAIA et al, 2013). Isso só reforça a força política e econômica que essa cidade concentrava para si, articulada entre os agentes econômicos e multiescalares, além dos industriais locais.

É importante relatar a trajetória dos curtumes de Campina Grande para compreender as origens da indústria calçadista, já que esse percurso impulsionou o ramo de calçados. Sobre isso, existem relatos, de acordo com Farias (2009), de que em 1926, às margens do Açude Velho, na cidade de Campina Grande, João Francisco Motta e seus irmãos abriram um curtume intitulado Fábrica de Beneficiamento de Couros Motta & Irmãos, e que, posteriormente, foi alcunhado de Curtume dos Mottas.

**Figura 3 – Curtume dos Mottas**

Fonte: PMCG. Trabalho de campo, 2017.

**Figura 4 – Curtume Antônio Villarim S.A.**

Fonte: PMCG. Trabalho de campo, 2017.

Na década de 1930, acentuou-se o crescimento diversificado das indústrias. Essa diversificação foi consequência do comércio algodoeiro que continuou atraindo empreendimentos, como indústrias do ramo têxtil e de confecção, os quais estimulavam o circuito. Em paralelo, a produção de gêneros alimentícios, especialmente a pasteurização do leite, atraiu uma mão de obra que não

necessariamente provinha do município de Campina Grande, mas que contribuiu efetivamente para a ampliação estrutural-urbanística da cidade.

A fabricação do couro no município teve seu auge nas décadas de 1940 e 1950, principalmente durante a Segunda Grande Guerra. Nas décadas de 1960 e 1970, a indústria coureira entrou em decadência, devida à forte concorrência do Estado do Rio Grande do Sul. É nesse tempo que as atividades de calçados iniciam seu crescimento (SICTCT, 1994 apud LEMOS, 2003).

Ainda em relação aos curtumes, Farias (2009) afirma que o ápice do período dos Curtumes em Campina Grande se deu nos anos de 1960. A Paraíba, em 1962, apresentava oito curtumes, com 500 funcionários, e cinco destes estavam em território campinense. Em 1967, outro curtume é aberto, o Curtume Manuel Liano da Silva & Cia. Em 1974, a Paraíba tinha apenas quatro curtumes situados em Campina Grande: Curtume Motta Irmão e Cia., Manuel Liano da Silva e Cia., Curtume Antonio Villarim S.A. e o Curtume Villarim Teixeira, este último implantado em 1970.

A crise comercial-algodoeira de Campina Grande foi resultado dos conflitos gerados pelo próprio processo de centralização do capital. A grande depressão que assolou o mundo capitalista atingiu diretamente as exportações brasileiras e campinenses. Tal acontecimento é um marco para o setor calçadista, pois foi a partir dele que a atividade coureira, especialmente a de curtumes, passou a manter um crescimento econômico frente ao município (PEREIRA, 2008).

O segmento calçadista apresentou-se, em paralelo com o têxtil, como o preponderante na indústria campinense. Entre os fatores, podemos destacar: o contexto histórico da região, a própria tradição tropeira que originou as feiras de gados e a experiência no trato das peles e do couro. Isso nos faz refletir que o sucesso e o reconhecimento nacional que a cidade possui atualmente no segmento de calçados advêm de práticas sociais históricas.

Trinta anos depois, na década de 1960, com o objetivo de estimular a produção industrial nordestina, o governo federal, via SUDENE, implementou ações para fomentar o desenvolvimento dos setores não tradicionais.

Tal soerguimento implicou uma reconfiguração na estrutura e no espaço urbano-industrial campinense. Utilizando o sistema 34/18 - que possibilitava a dedução de até 50% do Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas, na ampliação em projetos industriais, agrícolas e pecuários - Centro-sul para o Nordeste, onde seria aplicado em projetos de desenvolvimento regional que possibilitasse um rápido crescimento e integração produtiva da Região.

Campina Grande absorveu substancial quantidade de capital via 34/18 (PEREIRA, 1998, p. 52).

De acordo com Oliveira (1985), a Sudene representa um aviso prévio do Estado autoritário, da exacerbação da fusão Estado-burguesia. O projeto de industrialização, movido pelos planos da Sudene, configura-se claramente como “transferência da hegemonia da burguesia internacional associada do Centro-Sul para o Nordeste” (OLIVEIRA, 1985, p. 125).

Segundo Pereira (1998), Cinga (1966) e Aranha (1991) e Maia et. al (2013), alguns fatores contribuíram para tornar Campina Grande um dos principais centros industriais do Nordeste: a) espírito empresarial agressivo, que vem se firmando desde a fase anterior; b) substancial oferta de energia elétrica, com interligação ao sistema de Paulo Afonso por duas linhas transmissoras; c) grande variedade de matérias-primas vegetais, animais e minerais; d) água abundante e barata, contando-se com duas adutoras com 575 milhões de metros cúbicos; e) ligação, por estradas pavimentadas, com os principais centros demográficos da região e do sul do Brasil; f) ligação ferroviária com as grandes capitais nordestinas; e, por fim, g) um moderno sistema de telecomunicação, com os grandes centros do país, por meio de micro-ondas, telefone etc. Além desses fatores, não há como negar a importância dos estímulos tributários e não tributários para a instalação de novas indústrias no município.

A partir das décadas de 1970 e 1980, o aparecimento de empresas formais no arranjo coureiro-calçadista aconteceu de forma mais veementemente devido à capacitação formada localmente. Essa região, por ter uma propensão histórica para a fabricação de calçados, destacou-se por grande número de produtores informais. As empresas que ingressaram e as já consolidadas se caracterizavam por possuir um conhecimento acumulado acerca da produção de calçados (LEMOS, 2003).

Na década de 1980, duas grandes empresas do sul do país se estabeleceram no município de Campina Grande. Uma fabricante nacional de sandálias de material sintético, proveniente do estado de São Paulo, a Alpargatas, e uma das maiores produtoras nacionais de calçados femininos, a Azaléia, da Região Sul.

A crise acontecida em 1980, referente à estagnação econômica vivida pela América Latina, quando se verificou uma forte retração da produção industrial e um menor crescimento da economia, não apagou o potencial criativo da indústria calçadista campinense. As micro e pequenas empresas, segundo os dados do

RAIS/CAGED, conseguiram retomar o crescimento na segunda metade da década, chegando a um número de estabelecimentos (300%)<sup>48</sup>, enquanto que de empregos formais (900%), nos últimos vinte anos.

Em Campina Grande, o que se fabricava em couro era exportado para outros estados. Na cidade ficava apenas uma pequena parte (restos de baixa qualidade), os quais serviam para manter uma indústria caseira de calçados e artefatos. A maioria destas oficinas se localizava no bairro José Pinheiro, por ser perto da Grande Feira, lugar estratégico (FARIAS, 2009).

Segundo Nicolly (2011) e Pereira (2008), o bairro do José Pinheiro agrupava, em 1992, mais de 36% do número de estabelecimentos e teve esse percentual reduzido em 2006, pouco mais de 24%. Dessa forma, o segmento calçadista ampliou sua presença de 14 para 2322 bairros. Embora tenha ampliado o número de bairros com presença de empregos no segmento calçadista, reflexo da expansão das empresas para os diversos bairros, o volume de emprego tendeu a se concentrar no Distrito Industrial devido ao fato das maiores empresas lá se instalarem.

É importante salientar que as indústrias calçadistas formais de Campina Grande possui seu processo produtivo calcado em parte no modelo fordista e também seguindo a contemporaneidade da estrutura produtiva moderna do modelo flexível, que de acordo com Carmo (2004), surgiu em decorrência da precisão do mercado por um novo padrão de organização, já que o fordismo estava atribulado por competições das novas economias emergentes, capaz de perpetrar grande quantidade de produtos padronizados, porém sem flexibilidade para rápidas alterações, o que é essencial para adequar-se às mudanças de mercado nacional e internacional.

A importância da cidade de Campina Grande na produção calçadista paraibana é reconhecida nacionalmente por também apresentar a maior concentração de indústrias da Paraíba, o que a transforma no mais importante distrito calçadista do Estado (SILVA, 2006).

Uma pesquisa encomendada pela Abicalçados ao Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) assinalou que no ano de 2010 foram fabricados 894 milhões de pares de calçados no Brasil, isto é, 9,9% a mais que em 2009, quando foram produzidos 814 milhões de pares (ABICALÇADOS, 2011).

---

<sup>48</sup> Informações obtidas pelo RAIS e CAGED, site do Ministério do Trabalho e do Emprego. Link: <http://trabalho.gov.br/>.

Quanto a sua produção informal, é possível encontrar a atividade industrial calçadista em diversos bairros da cidade, como no Mirante, José Pinheiro, Monte Castelo, Nova Brasília, Castelo Branco, Centro, Conceição, Jeremias, Monte Santo, Bela Vista, Prata, Pedregal, Quarenta, Centenário, Santa Rosa, Três Irmãs e Cruzeiro.

A realidade informal presente nas indústrias calçadistas em Campina Grande, decorre da metamorfose dos tipos de trabalhos e dos meios de inserção, fato marcado na era da globalização, flexibilização, informatização e privatização imputadas pela transição da produção em massa para a produção flexível, o que causa uma incerteza no trabalhador. De acordo com Barreto (2003, p.62):

Não se pode falar necessariamente que o capitalismo atravessa um momento de transição do fordismo para o modo de acumulação flexível, isto porque já se passaram pouco mais de 10 anos de crises e transformações e o que se vê é o estabelecimento de um modelo de acumulação capitalista, que vive e se reproduz das incertezas, inconstâncias e da instabilidade das estruturas e normas sociais. Também não se pode falar que o fordismo tenha sido determinadamente substituído ou superado já que o modelo de sociedade vigente, principalmente no que tange às relações de trabalho conserva práticas fordistas, como por exemplo, o controle racional do tempo - mesmo que o tempo seja incerto - e a naturalização do capitalismo como a única forma de vida possível para os seres humanos, além é claro da missão infundável de subsunção do trabalho humano ao Capital.

Apesar das incertezas, a categoria informal calçadista representa um elemento gerador de trabalho e renda para uma população de menor padrão de consumo. As fábricas beneficiam de forma direta e indireta a população de Campina Grande.

Contudo, apesar do universo informal campinense gerar a renda de muitas famílias, não há dúvidas de que as formais causam muito mais impactos na estrutura urbano-regional da cidade.

Mesmo com essa diversidade calçadista, com seus múltiplos tamanhos, não há como fazer uma leitura industrial do setor sem citar uma das maiores corporações calçadistas do país distribuída no litoral e agreste paraibano. A Alpargatas S.A., cuja unidade campinense fabrica oito pares de sandálias Havaianas por segundo, o que proporciona 150 milhões de pares por ano.

Em uma área total de 208 mil metros e uma subsidiária no município vizinho de Alagoa Nova, a Alpargatas S.A. de Campina Grande é, sem dúvidas, a líder calçadista da região, promovendo a difusão de inovações dos processos produtivos e organização do trabalho. O que a torna ainda mais interessante para tomá-la enquanto recorte empírico desta pesquisa é que, para o cenário calçadista paraibano,

ela sozinha é responsável por empregar 82,5% dos operários do setor (MAIA *et. al*, 2013).

#### 4.2 O GRUPO ALPARGATAS EM CAMPINA GRANDE: ORIGENS E CONSOLIDAÇÃO

Em consequência ao processo da reestruturação produtiva iniciada na década de 1980 no Brasil, mais o desejo insaciável de tecnificar o território paraibano a partir de políticas de subvenções fabris, a corporação nacional calçadista, Alpargatas S.A., escolheu a cidade de Campina Grande para acolher a sua produção de sandálias Havaianas.

Por quase duas décadas, Campina Grande foi a única cidade do Brasil a fabricar as sandálias, o que posteriormente compartilhou à produção com a unidade de Montes Claros, localizada no espaço não-metropolitano de Minas Gerais. Essa decisão foi tomada, não pela incapacidade produtiva da planta campinense, mas devido ao aumento das demandas do mercado externo/interno.

A unidade de Campina Grande, localizada a 120 km de João Pessoa, iniciou suas operações em 1985 e possui, desde 2006, data de sua última ampliação, área construída total de 60 mil metros quadrados num terreno total de 188 mil metros quadrados.

Produz sandálias da marca Havaianas em diversas tecnologias. Esta planta tem capacidade instalada para produzir, anualmente, cerca de 220 milhões de pares de sandálias em vários modelos e conta com apoio de uma fábrica satélite localizada na cidade de Alagoa Nova.

A distribuição da produção para os mercados interno e externo é feita por meio de três armazéns de distribuição, assim constituídos: o primeiro armazém de distribuição tem área construída de 10 mil metros quadrados, está acoplado ao prédio fabril e tem capacidade de armazenagem de 6,4 milhões de pares de sandálias. O imóvel, além de ser alugado, possui equipamentos e sistema de gerenciamento de armazéns de última geração; o segundo armazém de distribuição, também dentro da área fabril, possui área construída de 5 mil metros quadrados e tem capacidade de armazenagem de 4,5 milhões de pares de sandálias; e, por fim, o terceiro armazém está localizado nas proximidades da unidade fabril, também locado, e possui área

construída de 2,8 mil metros quadrados e capacidade de armazenagem de 2,7 milhões de pares de sandálias.

Uma das razões possíveis para a instalação da Alpargatas S.A. no município de Campina Grande, para além do processo de reestruturação produtiva foi, em 1985, o encerramento das atividades de uma planta situada em Pernambuco. Devido à problemas trabalhistas e atraída pelos incentivos fiscais oferecidos pela Paraíba, a empresa transferiu sua produção para o Distrito Industrial de Campina Grande.

A relação entre a empresa e o Governo de Estado é mútua, tensa e movida por múltiplos interesses. A política estabelecida entre essas duas forças resultou na isenção de impostos, especialmente o aluguel do terreno, cuja empresa não participa dos pagamentos desde a sua instalação. Em troca, a Alpargatas S.A. deve retornar monetariamente para o município/estado através da contratação massiva de mão-de-obra qualificada.

A empresa emprega atualmente 2.130 pessoas em seu quadro de empregados permanentes (SEBRAE, 2010). Ou seja, dos 7 mil funcionários, apenas 20% do total da mão-de-obra possuem seguridade empregatícia. Os demais, apesar de possuírem carteiras assinadas, fazem parte do quadro periódico de contrato.

Em parceria com os agentes industriais locais, tais como o SENAI e o SEBRAE, a Alpargatas S.A. emprega e executa o seu próprio treinamento, recebendo poucos estagiários das demais instituições de fomento.

Apesar do grupo empresarial ter um pouco mais que três décadas de instalação no território paraibano, a empresa ainda se mantém muito distante dos demais órgãos de fomento industrial, exceto pela sua relação com o FAIN que a beneficia com isenções do ICMS, dos tributos municipais ISS e IPTU.

O valor dessas subvenções para investimentos, registrado durante o exercício de 2013, foi de R\$ 141,1 milhões. Em 2012, a subvenção foi de R\$ 140,0 milhões e em 2011, R\$ 143,0 milhões (RELATÓRIO DE REFERÊNCIA, 2016).

A subvenção para investimento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS dos Estados da Paraíba (...) é registrada a crédito na rubrica "Impostos incidentes sobre as vendas" e a subvenção para investimento do Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ é registrada a crédito na rubrica "Imposto de renda e contribuição social - correntes". Posteriormente, quando do encerramento do exercício, são destinados à rubrica "Reservas de capital - incentivos fiscais - subvenção para investimentos", no patrimônio líquido.

A Companhia reconhece os incentivos referentes às subvenções dos Estados da Paraíba (...) mensalmente na apuração do ICMS das unidades operacionais localizadas naqueles Estados, uma vez que as condições

necessárias para auferir o incentivo já foram cumpridas. (RELATÓRIO DE REFERÊNCIA, 2016, p. 55).

Em 2011, a principal fonte de financiamento para o capital de giro foi a geração operacional de caixa, a linha do BNDES-EXIM no valor de R\$ 110,5 milhões, além da cessão de crédito realizada com o Santander, com valor total de operações ao longo do ano de R\$ 83,7 milhões.

As tensões políticas sobre a permanência do grupo na cidade de Campina Grande provocaram algumas notícias nos jornais locais. O contrato que perdurou até 2012, mas que seguia vigente desde a década de 1980, estava próximo de se encerrar e não havia notícias de renovação. A mídia local e os trabalhadores da empresa permaneciam ansiosos e apreensivos sobre o futuro da corporação e do possível desemprego que ela poderia gerar na cidade. Especialmente após o encerramento de uma das plantas fabris no Estado do Rio Grande do Norte,

A desativação da fábrica foi confirmada pela empresa, que atribuiu, por meio de uma nota, o fato ao atual cenário econômico e ao esgotamento das possibilidades de modificação da produção analisada. “A Alpargatas esclarece que um dos seus maiores desafios é a otimização dos seus processos produtivos, por representar um grande diferencial competitivo no setor. Em razão da conjuntura econômica do mercado e esgotadas as alternativas operacionais amplamente analisadas, a empresa tomou a decisão de encerrar as atividades no posto de costura de Nova Cruz. A companhia também explicou, na mesma nota, que a unidade em Nova Cruz não tinha incentivo fiscal.

(...) Sem desconfiarem de qualquer alteração, os trabalhadores desempenharam suas funções normais ao longo da quinta-feira passada (...). “Todos foram pegos de surpresa. Nenhum representante da empresa procurou a Prefeitura para conversar sobre este fechamento. Isso vai impactar diretamente na economia da cidade, pois cerca de 90% dos funcionários da Alpargatas são de Nova Cruz (ALPARGATAS FECHA FÁBRICA...2012)<sup>49</sup>.

Em 2013, objetivando a renovação dos incentivos fiscais e com a ampliação das exportações de calçados, o grupo Alpargatas S.A. de Campina Grande decidiu aumentar a sua capacidade produtiva acrescentando mais um galpão acoplado à sede produtiva.

Segundo o empresário, os investimentos serão suficientes para tornar a fábrica ainda mais consolidada na Rainha da Borborema, fomentando a economia local, especialmente com a geração de empregos. Quem imaginava que a abertura de uma nova fábrica da Alpargatas em Minas Gerais estivesse ameaçando a permanência da unidade em Campina se equivocou.

---

<sup>49</sup> Para mais informações, acessar o site: <http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/alpargatas-fecha-fa-brica-e-encerra-produca-a-o-no-rn/391037>. Acesso em: 15 de maio de 2018, às 16h52min.

“Nenhuma fábrica da Paraíba será transferida ou fechada. A perspectiva é de mais investimentos para o próximo ano, com a ampliação da empresa em Campina Grande”, disse Márcio Utsch.

Para se ter uma ideia da importância da fábrica na cidade, a unidade campinense é responsável por 90% da produção nacional das Havaianas e gera torno de 6,5 mil empregos diretos e mais de 2,6 mil indiretos. É a maior indústria existente na Paraíba (ALPARGATAS VAI AMPLIAR..., 2012)<sup>50</sup>.

Somente em exportação de janeiro a outubro, em 2015, a Alpargatas vendeu US\$ 87,711 milhões, somando mais de 23 milhões de pares e expansão de 37,44% em relação aos anos anteriores, o que coloca a Paraíba na segunda posição do ranking nacional das exportações de calçados (RELATÓRIO DE REFERÊNCIA, 2015).

Quatro fatores contribuíram para esta alta, de acordo com os dados de divulgação da própria empresa: o sucesso da coleção 2012/2013, cujas vendas começaram em julho; o incremento das vendas dos calçados Soul Collection<sup>51</sup>, que tem despertado maior interesse dos consumidores pela marca; o maior número de lojas de franquias Havaianas e o investimento em publicidade.

Segundo o Secretário de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura de Campina Grande,

A Alpargatas traz garantia de renda e riqueza para Campina Grande, pois tem uma contribuição importante de tributos. A cidade inventou e a Alpargatas comprou o invento de Campina Grande. Não há a menor possibilidade de ela deixar a cidade. Um empreendimento daquele não muda de lugar, porque está plantado na cidade (APESAR DA VENDA, ALPARGATAS... 2017).

A relação entre a cidade e a indústria torna-se cada vez mais intrínseca e dependente. Uma relação tênue, frágil, mas que enquanto estiver viva, há de se mover a economia-mundo. No Distrito Industrial campinense, a cidade confunde-se com a própria fábrica. Nos horários de trabalho, as ruas seguem desertas. O único barulho possível de se ouvir vêm das máquinas, por entre os altos galpões que escondem a produção. E ali, entre aquelas paredes, a Alpargatas conecta a Paraíba com o mundo.

<sup>50</sup> Para mais informações, acessar o site: <<http://www.jornaldaparaiba.com.br/economia/alpargatas-vai-ampliar-fabrica.html>>. Acesso em: 15 de maio de 2018, às 16h32min.

<sup>51</sup> É uma das mais recentes coleções das Havaianas, seu lançamento no Brasil foi no segundo semestre de 2011. Seu design foge completamente do formato tradicional da marca, pois são tênis revestidos de tecidos de algodão. Seu preço no mercado nacional varia entre R\$ 50,00 e R\$ 120,00 reais.

### 4.3 OS CIRCUITOS ESPACIAIS DA PRODUÇÃO E OS CÍRCULOS DE COOPERAÇÃO DO GRUPO ALPARGATAS S.A. DE CAMPINA GRANDE: O CASO DAS SANDÁLIAS HAVAIANAS

Para entender o processo produtivo das sandálias Havaianas na cidade de Campina Grande, faz-se necessário atentarmos para a construção histórica do próprio constructo do calçado.

Antes do reconhecimento mundial das sandálias Havaianas, havia um calçado que era tipicamente utilizado pelos trabalhadores das lavouras brasileiras. Conhecido nacionalmente como alpargatas, que posteriormente tornou-se o nome da própria corporação, é um calçado de origem árabe que foi levado para a Espanha e posteriormente para o sul da França. Os solados são confeccionados com fios de fibras vegetais trançada como a juta, sisal ou ráfia e a parte superior em tecido ou couro (FUNDACION CAJARIOJA, 2013; IVAN, 1987; ESPADRILLES, 2013).

O uso da alpargata sempre foi sazonal, predominantemente no verão, sendo usada em áreas mais secas e quentes como a Península Ibérica e posteriormente na América do Sul. A alpargata tem custo baixo, que a tornou acessível para as classes com baixo poder aquisitivo. Um calçado usado tanto para lazer como também para o trabalho no campo ou na indústria (FUNDACION CAJARIOJA, 2013).

Tradicionalmente, o tecido da parte superior era preto ou branco, pois as pessoas usavam a cor preta durante a semana e a branca era usada aos domingos. Atualmente a alpargatas são de cores diversas (ESPADRILLES, 2013; SANZ, 2014).

A alpargata era conhecida no Brasil como calçado espanhol e começou a ser produzida industrialmente em 1908 pela Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados. O objetivo da empresa era fabricar e vender alpargatas no Brasil, pois já tinham se tornado populares na Argentina e no Uruguai (IVAN, 1987).

Por volta dos anos 1950, a Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados faz mudanças em suas vendas, direcionando as distribuições de seus produtos em todos os níveis, dos atacadistas até o pequeno varejo, e passa a investir em propaganda, utilizando nomes de atletas famosos em diversos esportes.

Não há como ponderar a importância do marketing que a empresa logo cedo entendeu como a locomoção viva da longevidade eterna do produto. Os slogans aplicados nos anúncios já caracterizavam o calçado como um produto resistente, confortável e barato, que poderia ser usado tanto para o público feminino, masculino

e crianças. Dentre os modelos, para os homens o calçado era revestido com elástico para fixar melhor e para as mulheres e crianças havia um modelo de fechamento pulseira no tornozelo, conforme demonstra a figura abaixo:

**Figura 5 – Anúncio – Alpargatas de Roda- 1951**

No trabalho ou em casa, dê descanso aos seus pés, usando Alpargatas Roda. Seus pés ficam à vontade, o dia todo. V. economiza dinheiro em calçado, porque as Alpargatas Roda custam tão pouco!

Para senhoras e crianças, há elegante modelo Pulseirinha.

VERDE  
AZUL  
VERMELHO  
MARROM  
PRETO

Para homem, com elástico ou cordão

Poupe calçado com

**ALPARGATAS**

12.000.000 de pares em 1951

RODA

Nunca o conforto custou tão pouco!

- PARA QUEM ANDA O DIA TODO!

Quem mais V. anda, mais aprecia o conforto das Alpargatas Roda. Não tem elástico para os pés? É comum. Não possui? Das Alpargatas Roda, para senhoras e crianças, há elegante modelo "Pulseirinha" o dia todo. Não há nada igual!

Cr\$ 15,00

Para "bater" o dia todo!

Para homens Para crianças

Com elástico ou cordão

Modesto Adaptável

Estão na moda!

**ALPARGATAS**

12.000.000 de pares em 1951

RODA

Fonte: FIEPB. Trabalho de campo, 2017.

No decorrer dos anos, cada vez mais a Alpargatas aderiu aos veículos de comunicação como cinema, rádio, televisão, revistas e jornais. Nestas publicidades, a imagem da empresa e do próprio produto estava sempre relacionada à família e ilustrada como um calçado para homens, mulheres e crianças (IVAN, 1987).

Figura 6 – Propagandas da Alpargatas da década de 1950-1960

**PASSOS QUE NÃO CANSAM!**

**SETE VIDAS**  
elegância e conforto o dia inteiro!

SETE VIDAS - para o passeio ou o trabalho - é o calçado elegante que descança de verdade. Leve, macio e flexível, SETE VIDAS é classe e conforto para o uso diário! Cores bem modernas. Todos os tamanhos, para homens, mulheres e crianças.

USE **SETE VIDAS** - dura sete vezes mais!  
Um produto ALPARGATAS

**ALPARGATAS**

**Férias?**  
Descanse mais à vontade com  
**ALPARGATAS RODA**  
conforto em cada passo... economia em cada par

**CALÇA AMERICANA FAR WEST**  
Em novo tipo especial de **BRIM CORINGA-NÃO ENCOLHE**  
Andar pelo mar... andar à cavalo... pescarias, excursões, piqueniques... Férias!  
Um par das macias Alpargatas Roda nos pés, calças americanas bem fortes e confortáveis... e "desse a barca corre!"

**ALPARGATAS**

Pela famosa Cadete Verde-Amarilo-Norte-Sul, comandada pela equipe esportiva do **RÁDIO BANDEIRANTES** a mais ouvida emissora de esportes do Brasil, com Pedro Luiz e Edson Leite.

Um presente de **BRIM CORINGA Encerados LOCOMOTIVA ALPARGATAS RODA** aos esportistas do Brasil

Rádio Educadora, de Campinas  
Rádio Cacique, de Santos  
Rádio Cultura, de Foz de Iguaçu  
Rádio Diário da Manhã, de Florianópolis  
Rádio Clube Metrópole, de Porto Alegre  
Rádio Mauá, do Rio de Janeiro  
Rádio Mundial, do Rio de Janeiro  
Rádio Cultura, de Bahia  
Rádio Verdes-Mores, de Fortaleza  
Rádio Clube, de Recife

As irradiações esportivas do **RÁDIO BANDEIRANTES** são feitas sempre em colaboração com **MANCHETE ESPORTIVA**.

**SÃO PAULO ALPARGATAS S.A. - PIONERA DAS TRANSMISSÕES DE FUTEBOL NO BRASIL**

Fonte: FIEPB. Tabalho de campo, 2017.

A Alpargatas tornou-se uma aliada aos governos federal e estadual da época e com a cooperação dos educadores, fornecendo regularmente às escolas discos com hinos patrióticos, pôsteres sobre a bandeira nacional ensinando sua simbologia entre outros materiais. Além disso, para algumas escolas públicas, os alunos poderiam dissertar sobre a importância de andar calçado. O prêmio, concedido para a criança e para o professor, era de duas viagens, uma para conhecer a fábrica da Alpargatas e a outra para conhecer Brasília.

No ano de 1962, a empresa passou a investir em sandálias com solado de borracha e não mais de cordas, diferenciando-se dos modelos anteriores. A marca

Havaianas é lançada no Brasil como a pioneira na introdução do conceito chinelas de dedos, composta 100% de borracha nacional.

Embora o design das sandálias Havaianas seja de origem oriental, seu nome foi inspirado no Havaí, o paraíso do sol e do mar, onde os ricos e famosos norte-americanos passavam suas férias. Esse nome era considerado ideal, já que o calçado era adequado para o uso em países de clima quente, pois deixava os pés descobertos, evitando o excesso de transpiração (IVAN, 1987).

Todo esse contexto nos direciona a entender que até então, a primeira sandália produzida toda a base da borracha nacional provém das Havaianas, que atualmente é fabricada somente em Campina Grande e em Montes Claros, Minas Gerais, sendo este último resultado do aumento da demanda da produção nacional e internacional. “O portfólio de marcas da Alpargatas é formado por aproximadamente 2.875 pedidos/registros, divididos entre o Brasil e o exterior.” (FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA, 2016, p. 37).

A borracha sintética, principal matéria-prima que é utilizada na fabricação de sandálias, possui um número reduzido de fornecedores no Brasil, apresentando risco de fornecimento. Ela é um insumo produzido na cadeia petroquímica tendo como principais componentes estireno e butadieno, material utilizado em larga escala na indústria pneumática. “Maior consumidora de borrachas naturais e sintéticas do setor calçadista, a empresa Alpargatas, consome em torno de 150 toneladas/dia de matérias-primas, alcançando consumo de 380 mil toneladas/ano” (COSTA, 2007, p. 4).

A aplicação da borracha sintética ocorre nos solados das sandálias e dos calçados esportivos. Os únicos fornecedores de borracha sintética no Brasil são: a Lanxess e Nitriflex. A Lanxess é uma empresa de produção química que possui cerca de 16 mil funcionários distribuídos em 29 países do globo. Sua produção consiste no desenvolvimento de especialidades químicas, em plásticos, borrachas e intermediários. No Brasil, a empresa está localizada nas cidades de São Paulo e Porto Feliz (SP), São Leopoldo e Triunfo (RS), Duque de Caxias (RJ) e, no Nordeste, em Cabo de Santo Agostinho (PE)<sup>52</sup> (FERREIRA, 2015).

---

<sup>52</sup> Informação disponível no site da empresa: <<http://lanxess.com.br/pt/at-a-glance-brazil/managements/a-empresa/>>. Acessado em: 5 de maio de 2018, às 17h11min.

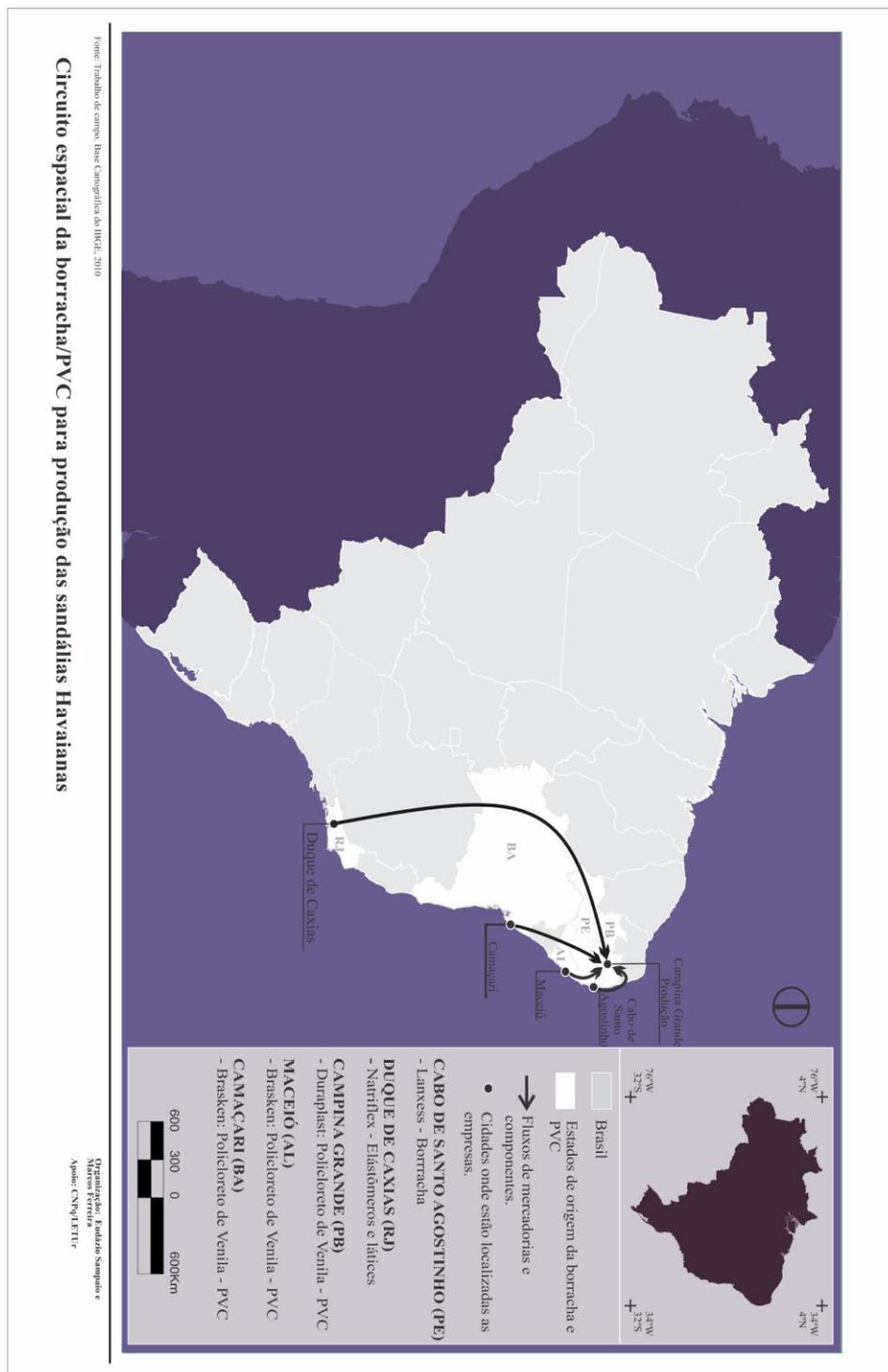
Já a Nitriflex, com sede alocada no município de Duque de Caxias, Rio de Janeiro, é responsável pelo fornecimento de elastômeros e látices para as fábricas da Alpargatas de Campina Grande. Sua produção consiste em atender o mercado globalizado com capacidade média produtiva de 25 a 30 mil toneladas por ano (FERREIRA, 2015).

O fornecedor é escolhido com base em uma avaliação que, dentre vários fatores, considera as contingências de abastecimento, logística, estruturas física e financeira e proposta de negócio que possa agregar valor. A borracha sintética é uma *commodity* da cadeia petroquímica, cujo preço, a nível mundial, pode variar em razão da volatilidade do preço do petróleo.

A Braskem também fornece PVC para a Alpargatas de Campina Grande. Ela é especialista na produção de polipropileno (PP), polietileno (PE) e policloreto de vinila (PVC), e atua em 29 unidades industriais entre São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Bahia e Alagoas. As unidades fabris da Alpargatas que mais consomem desse insumo são as de João Pessoa, Campina Grande e Santa Rita, pois suas produções são voltadas para a fabricação de bolsas e botas de PVC.

Em Campina Grande, quem também fornece PVC para a Alpargatas é a Duraplast, que está localizada na Avenida Assis Chateaubriand, a menos de um quilômetro da sede campinense.

## Cartograma 5 – Circuito espacial da borracha/PVC para a fabricação das sandálias havaianas



Fonte: Formulário de referência, 2016. Organizado pelo autor.

Toda a produção destinada para o mercado internacional segue para o Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros, mais conhecido como Porto de Suape, localizado no estado de Pernambuco, entre os municípios do Ipojuca

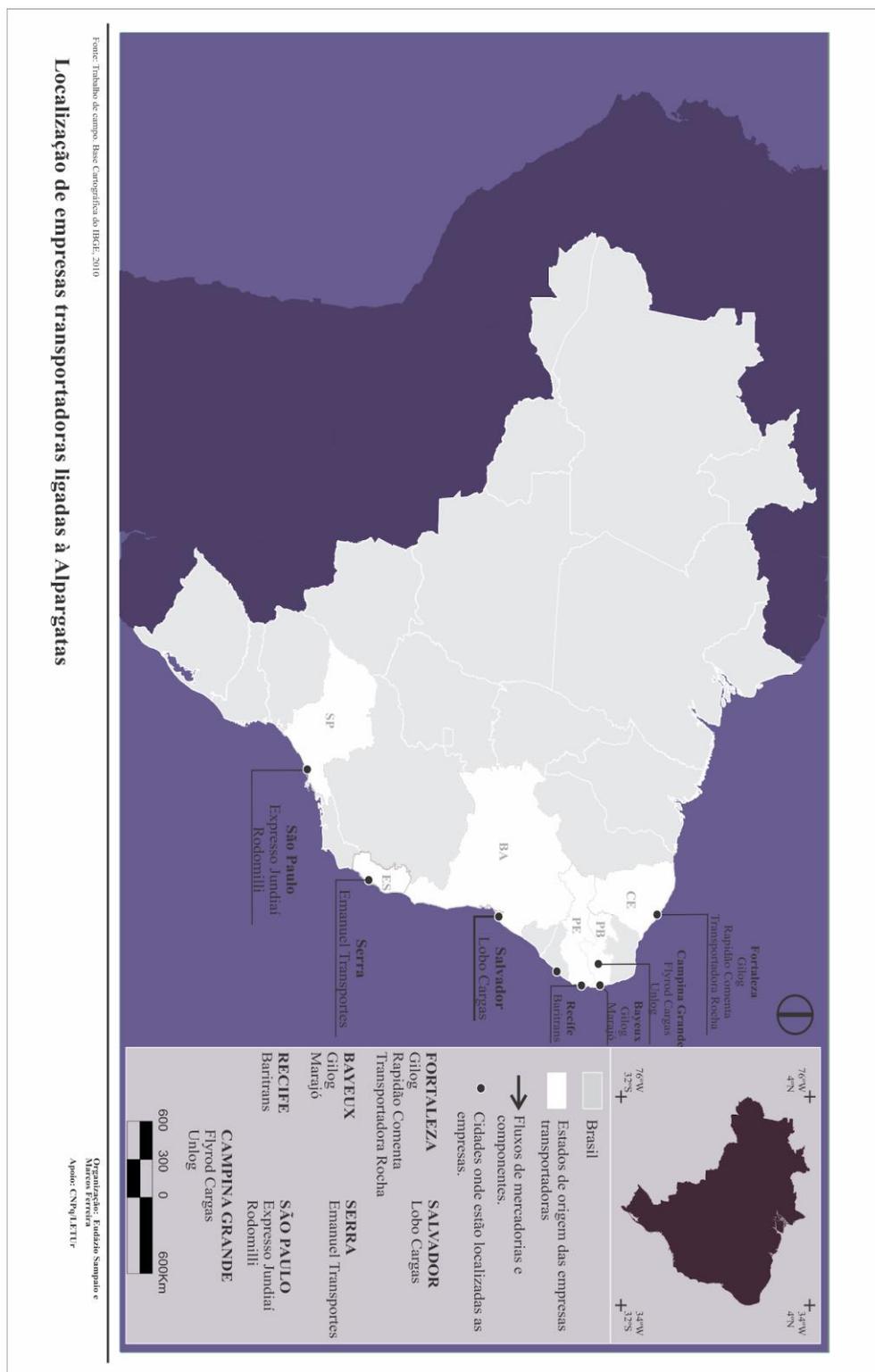
e Cabo de Santo Agostinho, na Região Metropolitana do Recife e o Porto de Santos, localizado nos municípios de Santos e Guarujá, no estado de São Paulo.

A empresa conta com mais de 50 transportadora para efetivar o transporte das mercadorias, dentre elas: Fedex, Rapidão Cometa, Gilog, Transportadora Rocha, Unilog, Marajó, Emanuel Transporte, Brasitrans, Flyrod Cargas, Expresso Jundiá, Lobo Logística e Rodomilli.

Dentre as que estão alocadas na Paraíba, são: Gilog, que com sede em Bayeux e Fortaleza, Unilog, em Campina Grande, Marajó Transportadora, em Bayeux e Flyrod Cargas, em Campina Grande. As demais sedes estão localizadas nas cidades de Fortaleza (CE), São Paulo (SP), Novo Horizonte (ES) e Salvador (BA).

O fornecimento das tintas na fabricação das Havaianas provém da YNDAC Produtos Químicos LTDA, localizado em Campina Grande. A empresa, que foi fundada em 1985 na cidade Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, trabalha somente com produtos termotransferíveis para solados em SBR, PVC e EVA, tintas para pinturas de solados de PU, PVC, TR, EVA e SBR, pinturas para saltos em ABS e poliestireno, pigmentos para tintas, pigmentos para sistemas de poliuretano e de silk para todas as aplicações, solventes para limpezas em geral, diluentes e retardadores e ceras em geral. Além das unidades de Campina Grande, a empresa atua também na cidade do Crato, no Ceará, Buenos Aires, Argentina, e Lima, Peru.

## Cartograma 6 – Escoamento da produção das sandálias havaianas no mundo



Fonte: Trabalho de campo, 2017. Organizado pelo autor.

No fornecimento das embalagens, umas das últimas etapas do processo produtivo, têm-se a Klabin, a Ondunorte e a IGB Embrasa. As três empresas

supracitadas possuem plantas industriais no estado de Pernambuco. A primeira apresenta 15 unidades industriais, sendo a sede localizada no município de São Paulo, contudo, é a unidade de Goiana, em Pernambuco, que supre às necessidades da Alpargatas S.A. Sua produção consiste na fabricação de papéis e embalagens de papelão ondulados e sacos industriais<sup>53</sup>. A segunda empresa é um dos conglomerados mais tradicionais na produção de embalagens da região Nordeste. A Ondunorte possui seis plantas industriais distribuídas pelos estados de Sergipe, Paraíba e Pernambuco (Igarassu)<sup>54</sup>. A IGB Embrasa está situada no Cabo de Santo Agostinho, também no estado de Pernambuco, ponto estratégico cuja proximidade permite o fácil acesso ao Complexo Portuário do Suape, a partir das rodovias federais. No setor de calçados, a empresa é responsável direta pela produção das embalagens da Alpargatas S.A, especialmente das sandálias Havaianas, Azaleia e Dakota<sup>55</sup>.

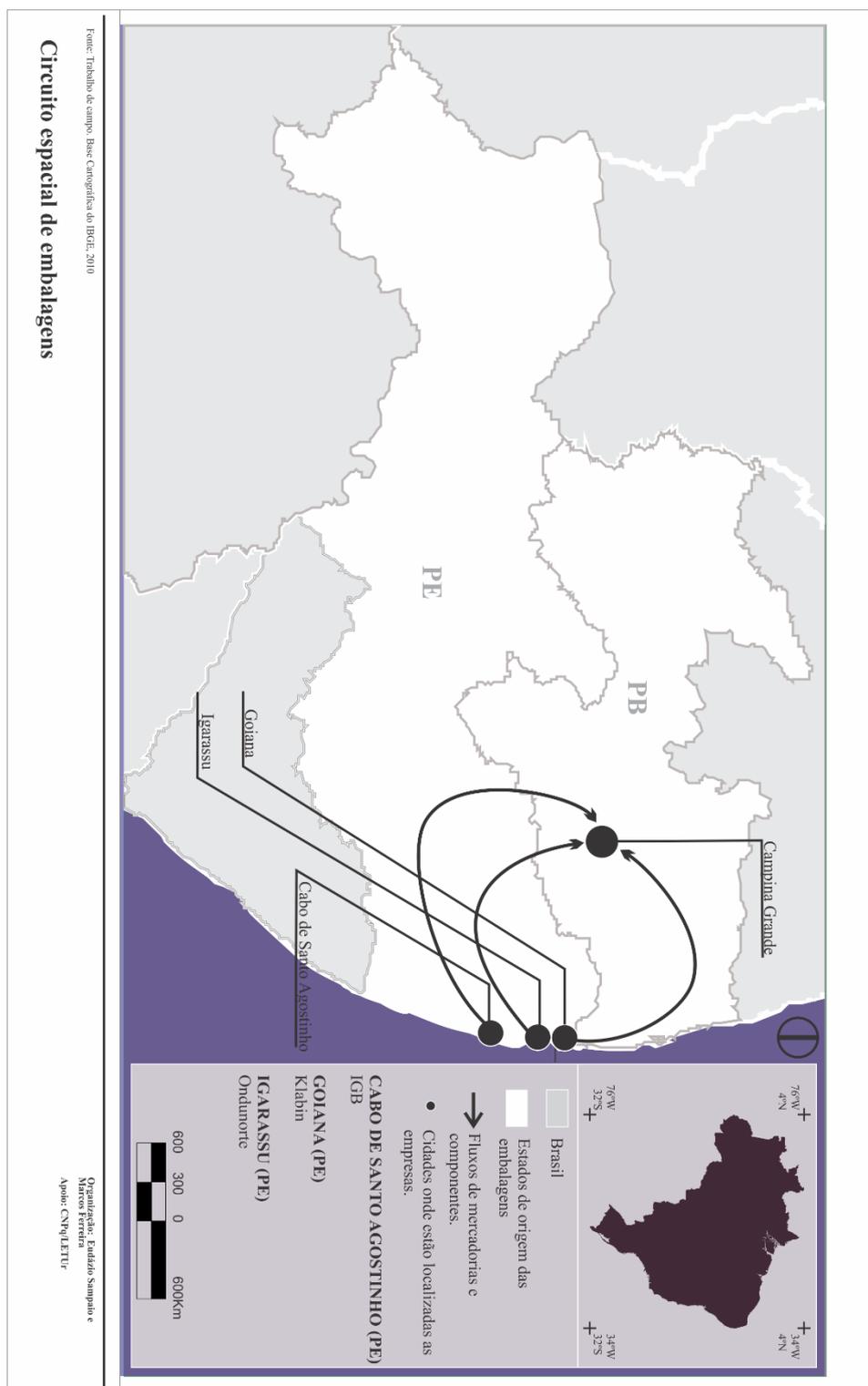
---

<sup>53</sup> Informação disponível no site da empresa: Informação disponível no site da empresa: <<https://www.klabin.com.br/pt/a-klabin/a-empresa/>>. Acessado em: 7 de maio de 2018, às 17h22min.

<sup>54</sup> Informação disponível no site da empresa: <<http://www.igb-embrasa.com.br/empresa/index.html>>. Acessado em: 7 de maio de 2018, às 17h32min.

<sup>55</sup> Informação disponível no site da empresa: <<http://www.ondunorte.com.br/institucional/>>. Acessado em: 7 de maio de 2018, às 17h45min.

## Cartograma 7 – Fornecimento de embalagens para a produção das sandálias Havaianas



Fonte: Trabalho de campo, 2017. Organizado pelo autor.

Além da unidade de Campina Grande, a Alpargatas S.A. conta ainda com a planta de Alagoa Nova, município vizinho, que possui em média 400 empregados,

cujo produto é exclusivamente sandálias Havaianas de luxo, comercializadas somente na América do Norte, Oceania, Ásia e Europa. Lá, são fabricados os seguintes modelos:

**Quadro 8 – Modelos das sandálias Havaianas fabricados na unidade de Alagoa Nova, Paraíba**

MODELO	DESCRIÇÃO
4 NITE	Sandálias especiais com desenhos no solado ou tiras que brilham no escuro
ESTAMPADAS	Linha com estampas coloridas na base de flores e borboletas. Possuem variações Alamoana, Butterfly, Floral, Flowers, Hibisco e Sunny. Todas com diferentes formas de flores e borboletas
MENINA	Linha com modelos para meninas lançada em 2006. Vêm perfumadas e com muito cor-de-rosa e estampas de corações, flores e frutas. Variações: Kids Flores, Kids Lucky, Kids Stars e Kids Tropical, que vêm com uma bolsinha estampada
SLIM	Simples e com tiras mais finas. Possui duas variações, a Slim, lisa contando apenas com variação de cores, e a Slim Season, com tiras e estampa floral douradas, com pérolas no cabedal
WAVE	Modelo com curvas e solado especial, que se adapta ao pé do usuário. Foi confeccionada em resposta ao modelo Anatômicas da marca Ipanema
HIGH	Modelos com saltos de até 6 cm. Diferentes cores e estampas. Variações High Butterfly, High Camuflada, High Flowers, High Light, High Look, High Metallic e High Sun
JOY	Modelo feminino com salto pequeno de 3 cm. Não possuem estampas nem variação de modelos, apenas de cores. Todas trazem flores delicadas presas às tiras
KIDS	Modelos para crianças que trazem a linha Kids Pets, com bichinhos nas tiras
TOP	Primeiro modelo diversificado lançado pela Havaianas. Possui calcanhar ligeiramente

	mais alto e cores vibrantes. São 13 diferentes cores, sem estampas
--	--

Fonte: Trabalho de campo, 2017. Elaborado pelo autor.

Os demais modelos são fabricados na unidade de Campina Grande:

**Quadro 9 – Modelos das sandálias Havaianas fabricados na unidade de Campina Grande, Paraíba**

MODELO	DESCRIÇÃO
BABY	Sandálias em tamanhos que vão do 17/18 ao 23/24, com feixe para prender ao calcanhar. Possuem variação Baby Pets, com bichinhos nas tirinhas, Baby Brasil, com estilo idêntico à Brasil normal e Baby Estampadas com estampas coloridas na base
CARTUNISTAS	Para crianças, traz estampas de cartunistas famosos
FLASH	Possui diferentes formas de tiras e estampas. Variações Flash Hit, Flash Indian, Flash Urban, Flash Urban Fresh, Flash Way e Flash Way Etnics
IPÊ	Sandálias com estampas de bichos feitas em parceria com o Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ), em que 7% da venda líquida é destinada ao IPÊ. Possui a variação IPÊ Filhotes que, como o nome sugere, com estampas de filhotes e tamanhos menores para crianças
TRADICIONAL	Modelo original das Havaianas que faz sucesso até hoje. Foi por trinta anos o único modelo existente. Sua base, branca, não possui estampas. A variação de cores ocorre apenas nas tiras e na lateral da base
MENINO	Havaianas com temas de esportes radicais e aventura. Variações: Kids Radical e Kids Monsters.
SURF	Modelos simples de tiras pretas com estampas que lembram o mundo do Surf, como peixes, coqueiros, ondas, entre outros

Fonte: Trabalho de campo, 2017. Elaborado pelo autor.

A escala de vendas atende desde os pequenos estabelecimentos de atacado e varejo, até os maiores serviços de supermercados e hipermercados do país.

As Havaianas possuem 211 franquias espalhadas pelo Brasil (...). Com lojas em São Paulo, Londres, Roma, Valência e Nova York, a marca quer fechar este ano com 250 franquias e pontos de vendas e conquistar novos mercados – em 2011, entrou na Índia, no Paquistão e na Indonésia. “Em 2012, queremos ampliar a nossa atuação na Índia e ingressar no México, países com um atraente potencial de crescimento”, antecipa o advogado e publicitário Rui Porto, um dos principais responsáveis pela consolidação da marca (BRASILEIROS, 2012)<sup>56</sup>.

Dentre os países que mais se destacam na importação das Havaianas estão Portugal, Itália, Espanha, França, Estados Unidos, Japão, Austrália, Argentina, Colômbia, Bolívia e Venezuela.

Em 2012, o volume total de vendas foi de 265,3 milhões de unidade de calçados, vestuário e acessórios, quantidade 6,3% superior à de 2011, em consequência dos aumentos dos volumes de sandálias no mercado interno (+7,8%) e no exterior (+8,6%) e do crescimento de 11,8% nas vendas de calçados esportivos no Brasil (FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA, 2016).

**Quadro 10 – Volume de vendas, em milhões de pares, do grupo Alpargatas S.A.**

<b>Volume de vendas (milhões de pares/peças)</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Sandálias	243,8	240,3	222,6
Calçados Esportivos (pares)	16,3	16,2	19,4
Vestuário e Acessórios (peças)	10,4	8,9	7,6
Total	270,5	265,3	249,6

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Formulário de Referência da Alpargatas, 2016.

O volume maior no Brasil e no exterior e a eficácia na administração da política comercial e na gestão das vendas proporcionaram bom desempenho em um ano de baixo crescimento da economia brasileira e dos países desenvolvidos.

<sup>56</sup> Para mais informações, acessar: <<http://brasileiros.com.br/2012/07/com-os-pes-no-mundo/>>. Acessado em: 7 de maio de 2018, às 18h07min.

**Quadro 11 – Receita líquida, em milhões R\$, do grupo Alpargatas S.A.**

Receita Líquida R\$ em milhões	2013	2012	2011
Operações Nacionais	2.417,8	2.162,3	1.858,8
Operações Internacionais	1.008,2	844,7	715,9
Total	3.426,0	3.007,0	2.574,7

Fonte: Formulário de Referência da Alpargatas, 2016. Organizado pelo autor.

**Figura 7 – Diferentes modelos das sandálias Havaianas**



Fonte: Fotografias do autor, 2017.

O quadro acima demonstra que, apesar da sua internacionalização, o forte das sandálias Havaianas continua sendo o mercado interno. Em 2015, no Brasil, a receita líquida avançou 16,5%, para R\$ 828,1 milhões, graças principalmente ao crescimento de vendas de sandálias e ao aumento de 6,6% no preço médio de Havaianas. As vendas cresceram 14,6%, para R\$ 68,7 milhões de pares. Já as vendas de outras marcas tiveram queda de 19,5%, para 6,8 milhões de pares (VALOR ECONÔMICO, 2017).

Já as exportações tiveram queda de 28,2% em 2015 para R\$ 78,5 milhões. A receita foi impactada principalmente pela desvalorização de 14,3% do dólar e de 15,6% do euro. Na Argentina, o reajuste médio de 25,6% nos preços compensou parte da queda em volume, gerando uma retração de 0,6% na receita em pesos (VALOR ECONÔMICO, 2017).

Dessa forma, observa-se a complexa relação que a corporação Alpargatas S.A. exerce sobre Campina Grande, estabelecendo sua relação com o país e o mundo. Os circuitos espaciais da produção e os círculos de cooperação demonstram a complexa rede de produção e hierarquização dos espaços que até então não estavam inseridos na lógica da divisão territorial do trabalho. O papel dos agentes multiescalares na construção do tecido territorial paraibano nunca foi tão nítido do ponto de vista das atividades econômicas. Pela produção industrial de calçados de uma empresa de porte tão expressivo podemos apreender as dinâmicas do território nas suas mais diversas escalas geográficas.

#### 4.4 A DIMENSÃO DAS NOVAS RELAÇÕES DE TRABALHO NA ALPARGATAS S.A. DE CAMPINA GRANDE

A instalação de um fixo da magnitude da Alpargatas S.A. não poderia ocorrer sem impor uma nova dinâmica de fluxos ao espaço urbano-regional. Os fluxos até agora apresentados, seja dos circuitos espaciais da produção e círculos de cooperação, são controlados por múltiplos agentes internos e externos ao lugar, demonstrando as relações verticais que o lugar estabelece com os diversos subespaços para efetivar a produção, isto é, a relações em redes.

Na década de 1990, o município de Campina Grande não estava nem entre aqueles que mais concentravam empregos formais da indústria de calçados em todo

o Brasil. Dez anos depois, na década de 2000, há uma tímida expressão de 2 mil empregos. O mais surpreendente aconteceu mais dez anos depois, na década de 2010, cuja concentração de trabalhadores somente no segmento calçadista elevou-se para 8.199. Ou seja, mais de 6 mil empregos cresceram no intervalo de tempo de uma década.

Dos 8 mil empregos, 7 mil estão alocados somente na unidade da Alpargatas S.A. de Campina Grande. Após a instalação da corporação, a dinâmica do mercado de trabalho local, para se atuar numa indústria calçadista, passou a ser mais exigente.

Para ser contratado, o requisito básico exigido pela empresa é o ensino fundamental II (antigo primeiro grau completo) e ser aprovado numa prova de raciocínio lógico e Matemática básica. Os operários do chão de fábrica entram como ajudante de produção, sendo treinados no espaço interno da fábrica, ocupando funções específicas no processo produtivo.

O perfil da força de trabalho é caracterizado por trabalhadores jovens, concentrados, principalmente, no intervalo de 18-29 anos, cuja população de homens é mais numerosa que a de mulheres. A empresa emprega atualmente 2.130 pessoas em seu quadro de empregados permanentes, além de uma centena de temporários. Dos permanentes, 1.788 são homens e 342 são mulheres.

Neste sentido, a Alpargatas segue o mesmo padrão das outras empresas do setor calçadista, ser uma atividade em que a mão-de-obra masculina predomina. Com base em nossas entrevistas em 2017, há 58 funcionários no setor de administração, 1.875 na produção, 14 no controle de produção, 26 no controle de qualidade e 157 em outras atividades. A produção diária chega até a 420 mil pares de sandálias, alcançando uma produção mensal de 12 milhões de pares. Além desse quadro de funcionários, a empresa conta com vendedores próprios, sendo que o salário médio pago pela empresa é de R\$ 363,00 (trezentos e sessenta e três reais).

Não obstante a oferta de treinamento institucional local, os principais problemas com o pessoal, indicados pelos dirigentes das empresas foram a falta de qualificação profissional aliada à elevada rotatividade da mão-de-obra. Segundo a classificação da própria empresa, dos 255 funcionários, número correspondente ao total do pessoal ocupado na administração, controle da produção, controle de qualidade e em outras atividades, 88% é semiqualficado e 12% qualificado. O que demonstra que a maioria dos operários jamais havia ocupado um posto na indústria

e uma boa parte sequer exercia alguma atividade produtiva ou, se exercia, esta não era formal.

Tal processo de proletarização inseriu um grande número de trabalhadores num cotidiano vigiado, repetitivo e intensivo do trabalho fabril. A fragmentação é a marca do trabalho. Cada operário ocupa função específica no espaço da produção.

Fragmentação e simplificação dos movimentos, sem dúvida, são a marca do processo produtivo. Com essa característica, os trabalhadores podem ser constantemente remanejados para outras funções dentro da fábrica. É comum no cotidiano do trabalho sair de colagem e passar para a prensa, sair da freqüência e ir para pintura, de acordo com as necessidades da produção, marcando a mobilidade do trabalhador no espaço interno da produção. Quando uma esteira termina seu processo e não tem programação para continuar produzindo, os trabalhadores são emprestados para outras esteiras ou fábricas, onde aprendem outra função.

O trabalhador deve ser flexível, atender aos imperativos da organização da produção, estar apto a ser usado em qualquer processo ou turno para garantir seu emprego, como explicita Gaudemar (1977, p. 219):

[...] o operário deve adaptar-se a uma modificação periódica do lugar do seu tempo de trabalho, no decorrer do dia; uma semana, trabalha de manhã, outra à tarde, outra ainda à noite, e conseqüentemente deverá conciliar com esse ritmo a sua vida fora do trabalho. A mobilidade da força de trabalho surge assim como a sua capacidade, não só de ser utilizada durante um máximo de tempo, mas além disso em qualquer momento do dia, apenas segundo as exigências do capital investido, na total indiferença do seu ritmo individual ou familiar de vida. Se a mobilidade teve até aqui a forma de indiferença ao trabalho propriamente dito, a partir de agora vai ter a de uma indiferença forçada ao ambiente exterior do trabalho, repouso, tempos livres, etc., indiferença a qualquer outra vida que não seja a de trabalho.

No que tange aos turnos de trabalho, para que a produção não pare por um instante sequer, a empresa divide-se em três: 1) de 6h às 14h, um dos mais disputados entre os trabalhadores; 2) de 14h às 22h, até então o que possui mais fluxo de operários; e 3) de 22h às 6h.

**Figura 8 – Entrada e saída dos trabalhadores da Alpargatas S.A.**



Fonte: Fotografias do autor, 2017.

Essa mobilidade interna do trabalhador ainda não é completa. Principalmente os trabalhadores mais velhos ficam com funções mais simples e fixas, enquanto outros, por se destacarem numa função, sempre são requisitados para exercê-la.

Na entrevista com trabalhadores que organizam a produção, isto é, os cargos mais superiores do chão de fábrica, no entanto, revelam que há uma orientação geral da empresa para incentivar a rotação de funções, impondo o fato de que o trabalhador conheça todo o processo produtivo e esteja apto a cumprir qualquer função quando requisitado por outra fábrica ou esteira que demande trabalho, o que demonstra ainda mais a polivalência do operário, ícone do sistema flexível.

A hierarquia dentro da fábrica é estabelecida a partir das diferentes cores das fardas utilizadas pelos trabalhadores da produção à administração. O modelo completo é uma camiseta que acompanha uma calça jeans, independente do setor, exceto para aqueles que trabalham diretamente com a transformação da matéria-prima, cuja camiseta transforma-se em uma blusa de manga longa.

Para cada camiseta, há uma linha fina, com uma determinada cor específica, que tece de um ombro a outro. Essa tira não é meramente ilustrativa, seu objetivo é diferenciar os setores, criando uma hierarquia de quanto mais escura, maior seu cargo é na empresa.

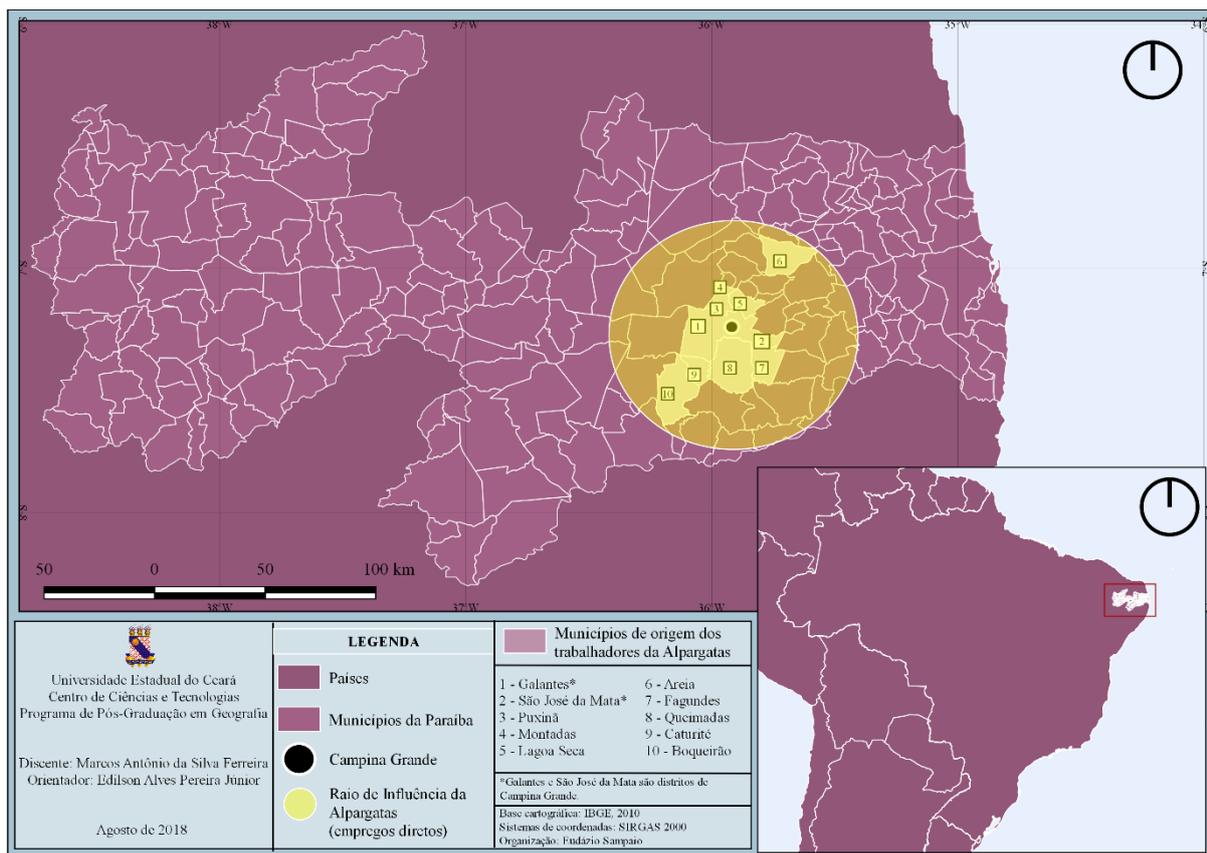
Para o operário de produção, a farda consiste na tira azul-claro e é comumente a de maior quantidade de usuários; já a linha azul escuro corresponde para aqueles que trabalham no setor administrativo; a verde é para o setor da segurança do

trabalho; a vermelha para os bombeiros; o líder de cada setor de produção veste uma camisa pólo, com uma gola diferenciada; a tira cinza é para quem está no grupo da limpeza.

Os trabalhadores da unidade de Campina Grande advêm dos municípios vizinhos: Boqueirão, Caturité, Queimadas, Areias, Fagundes, Lagoa Seca, São José da Mata, Puxinanã, Montadas e da própria Campina.

São 40 ônibus que fazem torno de 100 rotas diárias para deslocarem os trabalhadores nas suas respectivas casas. Para cada veículo equivalem a 40 lugares que, de acordo com os trabalhadores, estão sempre preenchidos. Dessa forma, 1.600 pessoas se utilizam do transporte para chegarem/saírem da fábrica. Somente no município de Queimadas são 30 rotas, sendo um dos que mais concentram trabalhadores da empresa. Quem faz esse traslado diário é a Águia Turismo. O transporte não é disponibilizado gratuitamente pela empresa. No final de cada mês, é descontado R\$ 60 reais de cada funcionário que o utiliza.

**Mapa 3 – Origem de trabalhadores da unidade de Campina Grande**



Fonte: Trabalho de campo, 2017. Organizado por Eudazio Sampaio.

**Figura 9 – Empresa Águia Turismo deslocando os trabalhadores da Alpargatas de Campina Grande**



Fonte: Fotografias do autor, 2017.

O uso da força de trabalho é intenso. Em entrevistas com os trabalhadores, estes revelam que, ao se aproximar o final do ano, o ritmo de produção aumenta e se intensifica a pressão no espaço da produção para dar conta dos pedidos no prazo e com qualidade.

A precarização, todavia, não se refere só a esses processos. Sem dúvida, a instabilidade do vínculo empregatício deve ser destacada. A marca da indústria calçadista é sua sazonalidade da produção. Para dar conta do aumento dos pedidos, a empresa recorre a contratações temporárias. É comum encontrar trabalhadores sob contratos de três meses para cumprir a produção de um grande lote para logo depois serem dispensados. Mesmo os que não estão sob a vigência de contratos temporários estão com seu emprego constantemente ameaçados pela instabilidade do setor calçadista.

#### 4.5 O PROCESSO PRODUTIVO DAS SANDÁLIAS HAVAIANAS EM CAMPINA GRANDE

As sandálias Havaianas são encontradas em canais de venda como a Saks Fifth Avenue de Nova York, a Selfridge's de Londres e as Galeries Lafayette de Paris. Foram comparadas pelo jornal norte-americano Wall Street Journal e pela revista inglesa The Independent Review ao Boeing e ao Fusca, produtos que reinventaram suas categorias. E, embora já vendam quase 8 milhões de unidades por ano no exterior, em 63 países, ainda provocam filas de espera, e mesmo os produtos de linha são comercializados por até oito vezes seu preço.

No exterior, as sandálias Havaianas de linha são comercializadas por até oito vezes seu preço original e as customizadas ultrapassam os US\$ 100 por par. Entre 1997 e 2004, elas se tornaram uma das principais marcas globais do Brasil e fizeram com que sua fabricante tivesse sua ação valorizada em 325% em termos reais na Bolsa de Valores de São Paulo (COSTA *et. al* 2007).

Quanto ao processo produtivo, as sandálias havaianas são fabricadas com borracha (SBR) expandido ou EVA. Para a fabricação das mesmas é necessário o desenvolvimento de uma forma adequada, modelagem específica e adaptação do processo produtivo. Tradicionalmente, as empresas que fabricam tais produtos, também fabricam as placas de borracha através da injeção/vulcanização das tiras dos dedos/laterais.

Os materiais utilizados para fabricação da referida sandália são dois: a sola e a tira. A tira é fabricada pela injeção de composto de PVC. A sola é fabricada partindo-se de um composto de borracha (composição variável de acordo com características e custo desejados), que é misturado em Banbury, conformado em misturador aberto de cilindros ou calandra, vulcanizado em prensas sob pressão e aquecimento e, por fim, laminado e vazado. O composto apresenta formulação um tanto complexa, sendo recomendado a assessoria de Centros/técnicos especializados.

De posse dos materiais acima descritos, o investimento em equipamentos é bastante modesto e varia de acordo com o nº de pares a serem produzidos e dos complementos que forem adicionados (serigrafia, etiquetas, embalagem, etc.). São necessários: balancins de corte, esteira contínua, máquina específica para furação das tiras, mesas, navalhas de corte, adesivos, embalagens individuais e de lote e outros que dependem muito da produção projetada.

O processo produtivo abaixo foi retirado das entrevistas com os trabalhadores do setor da produção da Alpargatas S.A. unidade campina Grande.

Na primeira etapa, no qual chamamos aqui de *Resíduos*, após o processo realizado no acabamento, corte, furação e pintura, as sandálias consideradas fora dos padrões de qualidade são preparadas por cor, assim como o resíduo que sobra das mantas cortadas que dão origem aos pares para serem processados.

No segundo momento, tem-se a etapa do *Autoclave*, onde o resíduo é transportado em carros para as autoclaves e submetido a uma temperatura de 125°C a 130°C durante uma hora para eliminação dos gases esponjantes, enxofre e outros produtos químicos que foram adicionados ao longo do processo e precisam ser eliminados para que estejam em condições de reprocessamento. Cada autoclave comporta um carro com aproximadamente 280kg de resíduo.

Na terceira etapa do processo produtivo, denominada por nós de *Peneiras*, é composta por três moinhos, o GK, o COPÉ e pelas peneiras consecutivamente. O GK tritura o material vindo da estufa (autoclave), que ao passar por suas lâminas tem seu tamanho reduzido, facilitando assim a operação seguinte.

O moinho COPÉ com cilindros girando em sentidos contrários reduz ainda mais o tamanho do material, facilitando o trabalho das peneiras que o reduzem até o tamanho desejado. Depois disso, o pó é armazenado em bombonas, que são pequenos tonéis, e transportado para o layout. Nesta seção são adicionados na bombona, pigmentos de cor e aditivos pesados na sala de pigmentos.

Após a formulação utilizada em cada artigo, são pesados os pigmentos bem como os aditivos, para posteriormente serem colocados em caixas plásticas e transportados para o layout. Obedecendo uma tabela de peso e artigo existente no setor do laboratório, esses produtos são pesados em um sistema semiautomático, onde uma balança é programada de acordo com o peso específico. Em seguida, o saco é retirado com o produto, colocado em caixas plásticas e transportado para o layout adequado. Todas as borrachas são colocadas na guilhotina, pesadas em balanças eletrônicas conforme especificado na tabela e colocado na estante.

A quarta etapa, ou o *Bambury*, tem por finalidade misturar e triturar todos os produtos da formulação como: aditivos, borracha, pigmentos, entre outros. A bombona obtida em peneiras é encaminhada ao layout para adição destes produtos e depois levado ao elevador do *Bambury*, passando de 4 a 5 minutos do tempo de carga. Terminado o ponto de carga é acionado automaticamente um alarme localizado ao lado do moinho, avisando que a carga está pronta para descer, sendo que cada carga de *Bambury* pesa 280kg.

Na quinta etapa, o *Moinho Semifinal*, transforma em mantas o que até então foi processado para que logo em seguida siga para o banho de sabão. A caçamba, transportadora acoplada ao *Bambury*, conduz a massa até o moinho e esta é despejada com a ajuda de um garfo sobre os cilindros. A massa é enrolada até aderir completamente. O processo de formação da manta passa cerca de 4 minutos.

Para evitar a aderência entre as mantas durante a estocagem na casa de borracha, os carros com as mesmas são conduzidos até a câmara de *Banho de Sabão e Secagem* para ventiladores, permanecendo por 6 minutos. Essa fase constitui a sexta etapa do processo produtivo.

Na etapa seguinte, *Descanso das Mantas*, têm-se os testes cabíveis pelo laboratório e é feita também a estocagem das mantas em tarimbas, onde cada um tem, geralmente, 5 cargas de *Bambury*. Com o objetivo de corrigir as cargas, estas são pesadas conforme a tabela existente no setor e adicionados esponjante, enxofre e bicarbonato de sódio. Os produtos são separados em sacos plásticos e transportados para o layout em caixas plásticas.

Na operação *Mistura Final da Sola/Palmilha*, os compostos acima citados são misturados de forma homogênea e laminado em manta. O moinho possui um cilindro onde é despejado o material e por igual é colocado o esponjante. Para que o material

passa completamente entre os cilindros é feito um corte na diagonal direita do material, o tempo de mistura depende do artigo em processo.

Após a mistura, as mantas são cortadas no próprio cilindro em tiras em carrinhos que são levados para os ventiladores, já as mantas de palmilha são encaminhadas para o uso imediato na calandra. Neste setor, é feito um controle das dimensões de tiras de sola e palmilha, conhecida entre os operários da produção como *standard*.

Na *Calandra*, as mantas de palmilha em tiras, com aproximadamente 126 mm de largura e com espessura de 1,5 à 1,7 mm, são enroladas em rolos de pano, enumeradas e armazenadas para teste para serem submetidas ao resfriamento e às reações químicas dos componentes no ato da prensagem.

A etapa da *Prensagem*, dá aos rolos de palmilha, através de moldes específicos, o formato das sandálias. A operação é realizada em um equipamento chamado prensa, suportando de 8 a 10 moldes. Para facilitar a retirada das mantas é dado um banho de silicone, em seguida, os moldes são carregados e é acionado o pedal para o fechamento da máquina. O tempo de prensagem é de 8,5 a 12 minutos cada manta. Passando este tempo, elas são retiradas e colocadas sobre a bancada para limpeza com solvente e corte das rebarbas.

Após a prensagem, as mantas são colocadas em carros de *Stábil* que comportam três por bandeja, totalizando 57 mantas por carros. A *stábil* é uma câmara de aquecimento que submete o material a três níveis de temperatura durante aproximadamente 3 horas, com o intuito de provocar a organização molecular do material, ou seja, o encolhimento precoce para que não haja o encolhimento fora do especificado, após o corte. Acabado esse processo, os carros são encaminhados para os ventiladores onde permanecem por 18 minutos, tempo necessário para resfriamento, o que evita o encolhimento do material.

Nas *Injetoras*, que são máquinas que, alimentadas com PVC vindos da mistura seca nos moldes específicos, produzem forquilhas das havaianas. Nesse tempo, o operador retira o molde contendo o galho com as forquilhas que são colocadas em ganchos para que a temperatura diminua, e em seguida armazenadas em caixas, separando-as por pé. As caixas são pesadas e transportadas para o layout adequado.

Na penúltima etapa, ou seja, no *Acabamento*, as mantas são finalmente transformadas em sandálias prontas para a venda. Com uma estopa e acetona, o operador limpa a manta e coloca sobre a mesa à disposição do cortador que a coloca

sobre o cepo (bancada de corte), centraliza as facas que têm o formato das sandálias e aciona o dispositivo, dando a movimentação à máquina do corte.

Após o corte, as solas são separadas por pé direito e pé esquerdo e levadas para a furação em uma máquina apropriada que possui três brocas furadoras giratórios, esta perfura a sola dando forma para o encaixe do botão da forquilha. Por fim, as solas são posicionadas em uma máquina que possui três pinças, esta coloca a forquilha na perfuração da sola, montando assim as sandálias.

As Havaianas são colocadas em embalagens individuais que podem ser sacos ou cartuchos, dependendo do artigo. Em seguida, os sacos ou cartuchos são colocados em caixas coletivas devidamente identificadas por etiquetas com descrição de artigo, cor e numeração e enviadas ao centro de distribuição através de uma esteira mecânica.

A última etapa, que ocorre no *Centro de Distribuição*, comumente conhecido como CD, são estocadas as caixas das sandálias Havaianas em estantes por número, artigo e cor. As estantes são identificadas por endereços (prédio, andar e apartamento). Todo o material existente no armazém é controlado por um software, sendo possível assim identificar cada par de sandálias.

O processo pode ser feito em pequenos grupos de trabalho como também em volta de uma esteira de produção, cujo intento é seguir o rigor e a disciplina para que a empresa obtenha um maior controle sobre a produção.

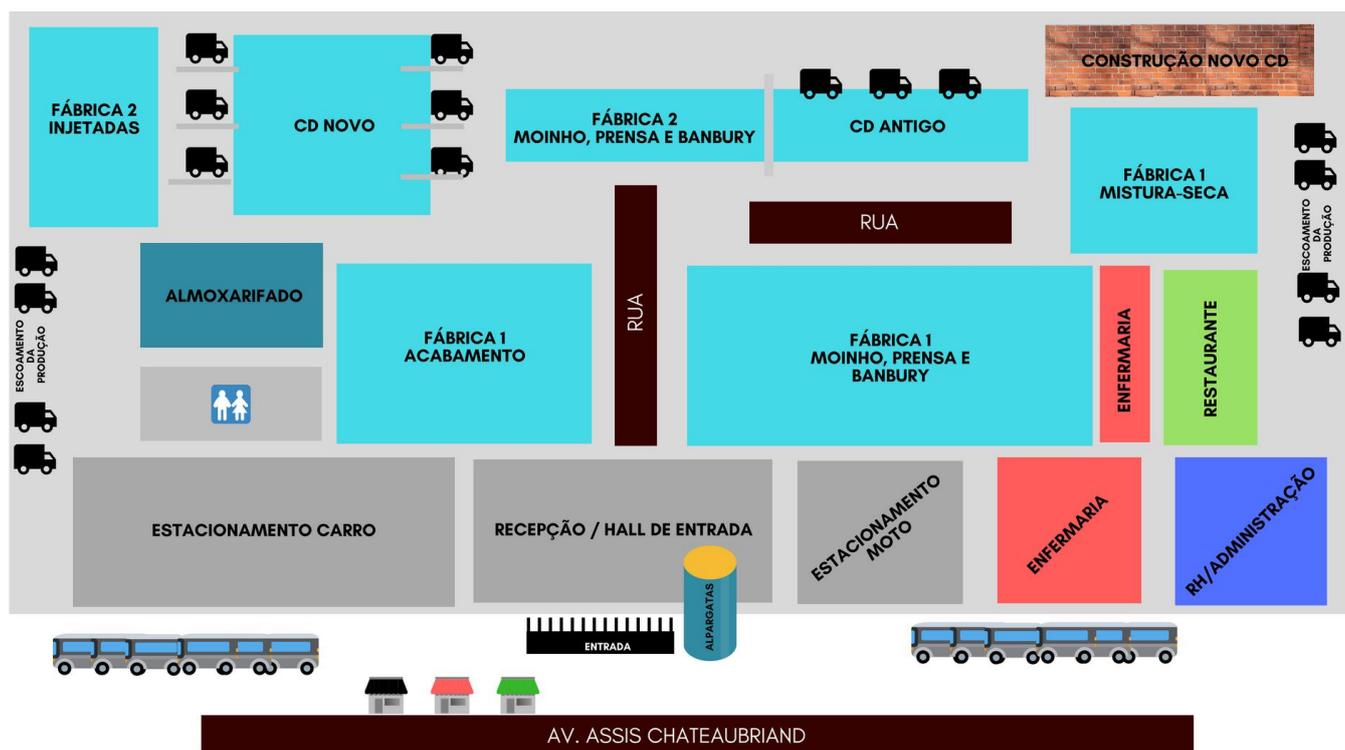
**Figura 10 – Síntese do processo produtivo das sandálias Havaianas em Campina Grande**



Fonte: Trabalho de campo, 2017. Organização do autor.

Apesar de não termos adentrado um dia sequer na fábrica, conseguimos um esboço artístico de uma operadora de produção que nos desenhou o seguinte mapa mental:

Figura 11 – Mapa da unidade fabril da Alpargatas S.A. de Campina Grande



Fonte: Trabalho de campo, 2017. Organizado pelo autor.

A Alpargatas S.A. é a maior consumidora de borrachas naturais e sintéticas do setor calçadista, consumindo em torno de 150 toneladas/dia de matérias-primas, alcançando consumo de até 380 mil toneladas/ano (COSTA et. al, 2007).

Uma mudança relevante ocorreu na fábrica de Campina Grande, que deixou de ser orientada para a produção e passou a orientar-se para o mercado. Novos equipamentos (alguns feitos por encomenda) foram adquiridos para que os lotes pudessem ser menores e o processo mais ágil, e os funcionários receberam treinamento para se adaptar à nova mentalidade.

O resultado foi a venda de 111 milhões de pares em 2003 e de 130 milhões em 2004. Por sua vez, o centro de armazenagem, até então organizado horizontalmente, se tornou verticalizado, como um prédio de apartamentos – o que fez com que a capacidade de armazenagem crescesse de 44 SKUs (do inglês stock-keeping unit, unidade de armazenagem de produtos) anuais, em 1994, para 5.236 SKUs, em 2004. E montou-se um moderno laboratório para o desenvolvimento de cores.

A estratégia de distribuição recebeu cuidado especial. Além da marca ganhar distribuidores regionais quase exclusivos, que lhe dispensam maior atenção, a

distribuição dos lançamentos mereceu tratamento diferenciado. Afinal, apesar da segmentação, as Havaianas não deveriam restringir-se aos canais de venda mais sofisticados; os canais populares continuavam sendo importantes. Na verdade, as Havaianas souberam ocupar um espaço que estava vazio no mercado mundial, afinal, não existia uma marca global de sandálias.

## 5 CONCLUSÕES

Longe de esgotar as discussões acerca das dinâmicas territoriais provocadas pela atividade industrial calçadista no território, a presente pesquisa apresentou elementos que proporcionam, no âmbito da ciência geográfica, contribuições teóricas e empíricas acerca do tema proposto: corporação e organização espacial a partir dos circuitos espaciais da produção e círculos de cooperação do grupo Alpargatas S.A em Campina Grande.

A atividade industrial calçadista, com o advento da reestruturação territorial e produtiva, sentiu a necessidade de se reinventar tanto na escala da produção, quanto no âmbito locacional. Em meados da década de 1990, no território nacional, tal proposta de renovação consistiu no desejo de ainda se manter no poder, apesar da forte concorrência dos produtos asiáticos no mercado nacional e internacional.

Dessa forma, a indústria calçadista, e vale ressaltar que tal atividade não foi exclusivo deste setor, entrou em processo de redistribuição espacial das suas plantas industriais. Ou seja, os estabelecimentos fabris se dispersaram pelo território nacional em busca de maior lucratividade, projetos políticos e econômicos de subvenções de impostos e uma mão-de-obra capaz de atender às suas necessidades específicas de produção.

Contudo, a atitude de deslizar-se sobre o território não foi tomada apenas pelas empresas. Havia uma política nacional capaz de atraí-las sem precedentes. A própria concepção da SUDENE foi retratada com esse objetivo. Os estados nacionais brigavam entre si para acolhê-las em seus respectivos territórios. O Brasil, especialmente a região Nordeste, adentrou em uma espécie de tecnificação pela via industrial. E os calçados, enquanto indústria de bens de consumo não duráveis, foi o alvo perfeito para a reprodução das relações sociais capitalistas.

Lugares que até então não haviam adentrado na imperatividade competitiva das relações capitalistas, agora passaram a sobreviver dentro da lógica industrial. A grande empresa multinacional, ou corporação, foi a primeira a desagregar a unidade industrial de produção da unidade financeira de concepção do produto. Tal perspectiva intensificou ainda mais a divisão do trabalho dentro da fábrica e, conseqüentemente, a divisão territorial do trabalho. Enquanto as regiões Sul e Sudeste se apropriaram das mais modernas tecnologias de concepção e design do

produto, restou para as demais regiões do país produzirem, produzirem e reproduzirem.

Tomamos como definição de corporação, na fase atual do capitalismo, as empresas que desempenham o papel de reorganização do espaço a partir de agentes fundamentais da gestão do território, exercendo um poderoso controle sobre a organização espacial e sua dinâmica.

É nessa lógica que o grupo Alpargatas S.A. instalou 10 unidades somente de produção no Nordeste, sendo nove delas na Paraíba e uma em Pernambuco. A história do Grupo, que teve sua origem na Argentina e posteriormente se desassociou dela ao instalar uma linha de produção calçadista no Brasil, é calcada em grandes contradições, especialmente se considerarmos a última década.

Detentora das marcas Havaianas, Dupé, Osklen e Mizuno, a empresa conta ainda, além das 10 unidades alocadas no Nordeste, com uma fábrica em Montes Claros, Minas Gerais, de produção exclusiva das sandálias Havaianas; um centro de distribuição em Mogi Mirim; a sede de comando e decisões em São Paulo; 9 escritórios internacionais distribuídos em Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Inglaterra, França, Nova York, Hong Kong e Colômbia; e mais 8 unidades de confecção e fabricação de jeans na Argentina.

Nos últimos cinco anos, especificamente no início de 2012, a empresa se envolveu em um dos maiores escândalos de corrupção do país. O grupo econômico Camargo Corrêa, detentora majoritária das ações da Alpargatas até então, foi alvo da operação Castelo de Areia, que apurava suspeitas de corrupção e pagamento de propina a políticos para a obtenção de contratos com o governo.

Para pagar a dívida, que já somava em R\$ 15,7 bilhões, o grupo vendeu as ações da Alpargatas S.A. para a J&F Investimentos, que logo em seguida também foi denunciada por pagamento de propina por ter se submetido à vantagens políticas e econômicas com o objetivo de tornar-se o maior grupo privado do país e a maior companhia de carne do mundo.

A corporação não teve outro caminho a não ser vender as ações da Alpargatas S.A. para a Itaúsa, uma holding que concentra as decisões financeiras de um grupo de empresas em áreas como os setores financeiro, indústrias de painéis de madeira, louças e metais sanitários, química e eletrônica. As empresas do grupo são a Duratex, Elekeiroz, Itautec, Itaú Unibanco, Itaú BBA, Itaú Cultural, Itaú Sustentabilidade, Itaú Numismática e Fundação Itaú Social; a Brasil Warrant, que atua na agropecuária, com

plantações e comercialização de arroz, açúcar, café, entre outros; e a Cambuhy, cuja proposta corporativa é comprar empresas ou participações de companhias com oportunidades de crescimento.

Dentro do movimento geográfico do mundo, a Paraíba foi inserida para atender as dinâmicas da acumulação capitalista permeada por agentes multiescalares que engendram a produção industrial. Seu território, sob a perspectiva da indústria calçadista, foi construído e organizado espacialmente para injetar sobre ele um projeto político e econômico de modernização.

A indústria de calçados instalou-se onde já havia uma cultura capaz de prepará-la. Campina Grande, que estrategicamente, desde a sua concepção de cidade, foi o entreposto comercial do couro e de diversos produtos alimentícios e de vestuário, auferiu cada vez mais estabelecimentos fabris por já possuir uma pré-condição cultural e técnica para a produção industrial dos calçados.

Ora, isso a tornou, sem dúvidas, no maior polo calçadista da região. Com o advento do processo de reestruturação territorial e produtiva da indústria, especificamente do setor calçadista, novos estabelecimentos chegaram na Paraíba por advento de políticas públicas de atração fiscal e financeira. Essas políticas foram o cerne de um novo contexto que o território pagaria para modernizar-se.

Com o objetivo de atrair cada vez mais investimentos, novos centros produtivos foram criados. Merece menção o município de Campina Grande, João Pessoa e Patos. Nos dois primeiros, a presença de micro e pequenas empresas, até mesmo filiais de grandes multinacionais, predominam e complexificam a produção calçadista cada vez mais fragmentada e diversa.

Porém, ao resultar de um planejamento estatal que buscou desconcentrar os investimentos industriais do litoral paraibano, o agreste do estado, especialmente Campina Grande, tornou-se o destaque na produção calçadista, tanto em estabelecimentos industriais quanto em empregos formais.

Tal proeminência se deve também pela presença de um dos maiores grupos empresariais do Brasil estar alocado no município, a Alpargatas S.A., e concentrar os maiores índices de empregabilidade do setor calçadista. Seu papel político e econômico é substancial e provocou uma subversão da tradicional hierarquia regional paraibana, cujo centro de comando e decisões produtivas não mais provém da capital do estado.

O grupo Alpargatas retém uma concentração de atividades dentro do seu processo de produção e circulação de mercadoria: a borracha e o PVC, para a fabricação das sandálias Havaianas, advém do Sudeste e do Nordeste, a tinta é comprada na própria cidade de Campina Grande, as embalagens são provenientes de Pernambuco, a empresa possui mais de 50 transportadoras para o escoamento da produção e as vendas são distribuídas no mercado nacional e internacional.

Em síntese, observamos que a produção calçadista na Paraíba é dominada por uma corporação brasileira que atende mais de dez mil trabalhadores em vários municípios do estado e que a inseriu na mais complexa dinâmica da produção industrial Paraíba-Mundo. O que permite concluir que a corporação é capaz de reorganizar toda uma estrutura espacial a fim de atender os seus próprios interesses.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Formulário de Referência 2016**. Disponível em: <[http://ri.alpargatas.com.br/arquivos/informacoes\\_financeiras/Arquivos\\_CVM/2016/Formulario\\_de\\_Referencia\\_2016\\_Versao\\_CVM.pdf](http://ri.alpargatas.com.br/arquivos/informacoes_financeiras/Arquivos_CVM/2016/Formulario_de_Referencia_2016_Versao_CVM.pdf)>. Acesso em: 01 jul 2018.
- \_\_\_\_\_. **Relatório anual 2015**. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/midia/relatorios/relatorio-anual-2015.pdf>>. Acesso em: 14 jul 2016.
- \_\_\_\_\_. **Relatório anual 2011**. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/midia/relatorios/relatorio-anual-2018.pdf>>. Acesso em: 20 jan 2018.
- \_\_\_\_\_. **Formulário de Referência 2015**. Disponível em: <[http://ri.alpargatas.com.br/arquivos/informacoes\\_financeiras/Arquivos\\_CVM/2015/Formulario\\_de\\_Referencia\\_2015\\_Versao\\_CVM.pdf](http://ri.alpargatas.com.br/arquivos/informacoes_financeiras/Arquivos_CVM/2015/Formulario_de_Referencia_2015_Versao_CVM.pdf)>. Acesso em: 01 jul 2018.
- AGLIETTA, Michel. **Régulation et crises du capitalisme**. Paris: Odile Jacob, 1997. 250p.
- ALBUQUERQUE, A. D. A política de industrialização da paraíba e suas implicações no desenvolvimento local. **G&DR**, São Paulo, v. 5, n. 3, 2013, p. 178-205.
- ALPARGATAS investe 177 milhões em fábrica em Montes Claros, em MG. **G1: Economia**, Rio de Janeiro, 17 jul. 2011. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2011/07/alpargatas-investe-r-177-milhoes-em-fabrica-em-montes-claros07.html>>. Acesso em: 23 abr 2018.
- ALPARGATAS fecha fábrica e encerra produção no RN. **TRIBUNA DO NORTE: Economia**, Rio Grande do Norte, 07 out. 2015. Disponível em: <<http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/alpargatas-fecha-fa-brica-e-encerra-produca-a-o-no-rn/391037>>. Acesso em: 15 maio 2018.
- ALVES, Giovanni. **Dimensões da reestruturação produtiva: ensaios sobre a sociologia do trabalho**. São Paulo: Praxis, 2007. 280p.
- ALMEIDA, Diego Gadelha. **Indústria e reestruturação sócio-espacial: a inserção de Sobral (CE) na divisão espacial da produção calçadista**. 2009. 172f. Dissertação. (Mestrado em Geografia) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2009.
- ANDRADE, Manoel Correia. **Estado, capital e industrialização do Nordeste**. São Paulo: Zahar, 1981. 180p.
- APESAR da venda, Alpargatas confirma venda para Itausa por 35 bilhões. **G1: Economia**, Rio de Janeiro, 19 jul. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/alpargatas-confirma-venda-para-itausa-por-r-35-bilhoes.ghtml>>. Acesso em: 16 jul 2018.

ARANHA, Gervásio Batista. **Campina Grande no espaço econômico regional: estrada de ferro, tropeiros e empório comercial algodoeiro (1907-1957)**. 1992. 200f. Dissertação. (Mestrado em Economia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1992.

\_\_\_\_\_. Trem e empório do algodão em Campina Grande: notas para a história de uma cidade (regionalmente) cosmopolita. **Cadernos Nordeste em debate**, Campina Grande, PB, v 4, n. 1, p. 7-23, set/dez. 1991.

ARROYO, M. **Território nacional e mercado externo: uma leitura do Brasil na virada do século XX**. 2001. 250f. Tese. (Doutorado em Geografia Humana) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_. A globalização pensada a partir do espaço geográfico. In: MENDONÇA, F. A.; LOWEN-SAHR, C. L.; SILVA, M. **Espaço e tempo: complexidade e desafios do pensar e do fazer geográfico**. Curitiba: Ademadan, cap. 12, 123-145.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE COMPONENTES PARA COURO, CALÇADOS E ARTEFATOS. **Novo centro de distribuição Alpargatas amplia operação na Paraíba**. Disponível em: <<http://www.assintecal.org.br/noticia/novo-centro-de-distribuicao-alpargatas-amplia-operacao-na-paraiba>>. Acesso em: 23 abr 2018.

AUTORIA DESCONHECIDA. **Brasileiros com os pés no mundo, São Paulo, 10 de jun. 2014**. Disponível em: <<http://brasileiros.com.br/2012/07/com-os-pes-no-mundo/>>. Acesso em: 17 maio 2018.

AZALEIA demite 670 funcionários em unidade do sudoeste da Bahia. **G1: Economia**, Rio de Janeiro, 17 jul. 2017. Disponível em: <http://g1.globo.com/bahia/noticia/2015/01/azaleia-demite-670-funcionarios-em-unidade-do-sudoeste-da-bahia.html>. Acesso em: 20 ago 2017.

BARBOSA, Agnaldo de Sousa. **Empresariado fabril e desenvolvimento econômico: empreendedores, ideologia e capital na indústria do calçado (Franca, 1920 – 1990)**. São Paulo: HUCITEC, 2006. 178p.

BENKO, Georges. **Economia, espaço e globalização na aurora do século XXI**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1999. 350p.

BOMTEMPO, Denise Cristina; SPOSITO, Eliseu Savério. Circuitos espaciais da produção e novas dinâmicas do território. **Mercator**, Fortaleza, CE, v. 11, n. 26, p. 27-46, set./dez. 2012.

\_\_\_\_\_. Dinâmicas territoriais e interações espaciais: a configuração do circuito espacial da produção da Nestlé S/A. **Caderno Prudentino de Geografia**, Presidente Prudente, SP, v. 1, n. 34, p. 72-96, jan./jul. 2012.

BOMTEMPO, Denise Cristina. **Dinâmica territorial, atividade industrial e cidade média: as interações espaciais e os circuitos espaciais da produção das indústrias**

alimentícias de consumo final instaladas na cidade de Marília-SP. 2011.455f. Tese. (Doutorado em Geografia) – Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2011.

BRASIL, Patrick Moraes. **Política de Incentivos Governamentais da Paraíba: implicações sobre o desenvolvimento industrial e geração de empregos (1988-2003)**. 2005. 150f. Dissertação. (Mestrado em Economia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2005.

CAMARGO Corrêa vende fabricante por 2,7 bi à dona da JBS. **FOLHA UOL: Economia**, São Paulo, 17 nov. 2015. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/11/1709745-camargo-correa-assina-acordo-de-venda-da-alpargatas-por-r-27-bilhoes.shtml>>. Acesso em: 20 jun 2018.

CARMO, Paulo Sérgio do. **O trabalho na economia global**. São Paulo: Moderna, 2004. 235p.

CAMPOS, Fred Leite Siqueira. **Processos de trabalho na fabricação de calçados: um estudo do setor no Estado da Paraíba**. 1985. 145f. Dissertação. (Mestrado em Economia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1995.

CASTILLO, Ricardo; FREDERICO, Samuel. Espaço geográfico, produção e movimento: uma reflexão sobre o conceito de circuito espacial produtivo. **Sociedade & Natureza**, Uberlândia, SP, v. 9, n. 9, p. 461-474, dez. 2010.

CHANDLER, Alfred D. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. **Journal of Economic Perspectives**, New York, v. 6, n. 3, p. 79-100, summer, 1992.

COMPANHIA DE INDUSTRIALIZAÇÃO DE CAMPINA GRANDE. **Campina Grande, dados e informações**. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/campina-grande-e-a-capital-da-inventividade-e-da-inovacao/95026/>>. Acesso em: 11 jul 2017.

CORRÊA, R. L. **Trajetórias geográficas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006. 366p.

\_\_\_\_\_. Os centros de gestão do território. **Revista território**, Rio de Janeiro, v. 1, p. 23-30, 1996.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan, UFRJ, 1994. 274p.

COSTA, Verlaine Lia; ESCORSIM, Sérgio; LEONOR COSTA, Deneive. Sandálias havaianas: um case de sucesso brasileiro. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 15., Ponta Grossa, PR, 2017. **Anais eletrônicos...** Ponta Grossa, PR: UFPR, 2017. Disponível em: <[http://ri.uepg.br/riuepg/bitstream/handle/123456789/769/EVENTO\\_Sand%C3%A1lias%20Havaianas%20um%20case%20de%20sucesso%20brasileiro.pdf?sequence=1](http://ri.uepg.br/riuepg/bitstream/handle/123456789/769/EVENTO_Sand%C3%A1lias%20Havaianas%20um%20case%20de%20sucesso%20brasileiro.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 10 jun 2016.

CHESSAIS, François. O capital portador de juros: acumulação, internacionalização, efeitos econômicos e políticos. In: CHESSAIS, François. **A finança mundializada: raízes sociais e políticas, configurações, consequências**. São Paulo: Boitempo, 2005, p. 27-54.

COSTA, Achyles Barcelos da. Competitividade da indústria de calçados: nota técnica setorial do complexo têxtil. In: COUTINHO, Luciano et. al. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Fecamp/MCT/Finep/PADCT, 1993. p. 101-134.

CARLYLE group adquire controle da worldstrides. **ESTADÃO: Economia**, São Paulo, 15 jun. 2017. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,carlyle-group-adquire-controle-da-worldstrides,86984e>>. Acesso em: 20 jun 2018.

EMPRESA vai gerar mais de mil empregos em CG. **PBAGORA: Economia**, Campina Grande, 20 nov. 2011. Disponível em: <<https://www2.pbagora.com.br/noticia/paraiba/20091120082106/empresa-vai-gerar-mais-de-mil-empregos-em-cg>>. Acesso em: 08 set 2017.

FARIAS, Angelo Rafael Bezerra de. **Os homens do couro: memórias poéticas de um ofício**. Brasília: SENAI-FIEP, 2009. 117p.

FERREIRA, Marcos. **Alpargatas S.A.: processo produtivo, trabalho e circuitos espaciais da produção**. 2015. 110f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Geografia) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2015.

FISCHER, André. **Industrie et espace géographique**. Paris: Masson, 1994. 243p.

FRITSCH, Afonso; FRANCO, Gustavo. **Foreign direct investment in Brazil: its impact on industrial restructuring**. France: OCDE, 1991.

FUNDAÇÃO CAJORIOJA. **Exposición permanente sobre El Calzado de Arnedo**. Disponível em: [http://fundacion-cajarioja.es/?option=com\\_content&view=article&id=825%3Aexposicion-permanente-sobre-el-calzado-de%20arnedo&catid=23%3Aexposiciones&Itemid=37](http://fundacion-cajarioja.es/?option=com_content&view=article&id=825%3Aexposicion-permanente-sobre-el-calzado-de%20arnedo&catid=23%3Aexposiciones&Itemid=37). Acesso em: 15 de jul 2018.

GAUDEMAR, J. P. **Mobilidade do trabalho e acumulação do capital**. Lisboa: Editorial Estampa, 1977.

GOULART, Linda; ARRUDA, Carlos; BRASIL, Haroldo. A evolução na dinâmica de internacionalização. **Revista brasileira de comércio exterior**, Rio de Janeiro, RJ, n. 41, p. 31-43, out./dez. 1994.

GONÇALVES, Reinaldo. **Empresas transnacionais e internacionalização da produção**. Petrópolis: Vozes, 1992.

\_\_\_\_\_. Competitividade internacional, vantagem comparativa e empresas multinacionais: o caso das exportações brasileiras de manufaturados. **Pesquisa e planejamento econômico**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 17, p. 411-436, ago. 1987.

GREEN, Milford B.; CROMLEY, Robert C. The Merger: its movites and spatial employment impacts. **Economic Geography**, Monchester, n. 58, p. 352-370. 1982.

GUIMARÃES NETO, Leonardo. **Introdução à formação econômica do Nordeste**. Recife, Fundaj/Massangana, 1989. 134p.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2004.

\_\_\_\_\_. **A produção capitalista do espaço**. São Paulo: Annablume, 2005.

HUNT, E. K; SHERMAN, Howard J. **História do pensamento econômico**. São Paulo: Vozes, 1986.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico 2010**. Disponível em:  
<<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm>>.  
Acesso em: 22 maio 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados 2010**. Disponível em: <[www.ibge.gov.br/cidadesestados](http://www.ibge.gov.br/cidadesestados)>. Acesso em: 20 fev 2018.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTATÍSTICA APLICADA. **Abertura comercial, reestruturação industrial e exportações brasileiras na década de 1990**. Disponível em:  
<[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4392%3Atd-0829-abertura-comercial-reestruturacao-industrial-e-exportacoes-brasileiras-na-decada-de-1990&catid=313%3A2001&directory=1&Itemid=1](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4392%3Atd-0829-abertura-comercial-reestruturacao-industrial-e-exportacoes-brasileiras-na-decada-de-1990&catid=313%3A2001&directory=1&Itemid=1)>. Acesso em: 30 abr 2017.

\_\_\_\_\_. **Abertura comercial, reestruturação industrial e exportações brasileiras na década de 2000**. Disponível em:  
<[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4392%3Atd-0829-abertura-comercial-reestruturacao-industrial-e-exportacoes-brasileiras-na-decada-de-1990&catid=313%3A2001&directory=1&Itemid=1](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4392%3Atd-0829-abertura-comercial-reestruturacao-industrial-e-exportacoes-brasileiras-na-decada-de-1990&catid=313%3A2001&directory=1&Itemid=1)>. Acesso em: 30 abr 2017.

JBS supera Odebretch e vai pagar multa. **EL PAÍS: Economia**, São Paulo, 31 mai. 2017. Disponível em:  
<[https://brasil.elpais.com/brasil/2017/05/31/politica/1496247279\\_854999.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/05/31/politica/1496247279_854999.html)>.  
Acesso em: 20 jun 2018.

KEHRLE, Luiz. **A indústria de calçados da Paraíba**. Brasília: Sebrae, 2006.

KON, Anita. Economia industrial. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 5, set/out de 1994, p. 86-87.

KHERLE, Luiz (Org.). **A indústria de calçados da Paraíba**. Brasília: SEBRAE, 2010.

KKR. **Sobre a empresa**. Disponível: <<http://www.kkr.com/sobre>>. Acesso em: 20 jun 2018.

LEMOS, Cristina. Inovação para arranjos e sistemas produtivos de MPME. In: LASTRES, Helena Maria Martins. **Interagir para competir**: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil. Brasília: SEBRAE: FINEP/CNPq, 2003. p. 78-94.

LIPIETZ, Alain. **Miragens e milagres**: problemas da industrialização no terceiro mundo. São Paulo: Nobel, 1988.

LUCRO da Alpargatas mais que dobra no quarto trimestre. **VALOR ECONÔMICO**: Economia, João Pessoa, 15 mar. 2017. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/empresas/4895628/lucro-da-alpargatas-mais-que-dobra-no-quarto-trimestre>>. Acesso em: 20 jul 2018.

MAIA, D. Campina Grande: dinâmica econômica e reestruturação urbana. Permanências e transformações. In: ELIAS, D; SPOSITO, M. E. **Agentes econômicos e reestruturação urbana e regional**. São Paulo: Outras expressões, 2013. p. 11-85.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. São Paulo: Boitempo, 2013. 355p.

MOREIRA, Ruy. A nova divisão territorial do trabalho e as tendências de configuração do espaço brasileiro. In: LIMONAD, Ester; HAESBAERT, Rogério. **Brasil século XXI**: por uma nova regionalização? Agentes processos e escalas. São Paulo: Max Limonad, 2004. p. 123-152.

MÉNDEZ, Ricardo; CARAVACA, Inmaculada. **Organización industrial y territorio**. Madri: Editorial Síntesis, 1996. 260p.

NAVARRO, Vera. A reestruturação produtiva na indústria de calçados de couro de Franca (SP). In: ANTUNES, Ricardo; SILVA, Maria Aparecida Moraes. **O avesso do trabalho**. São Paulo: Expressão popular, 2004. p. 34-67.

NICOLLY, Maria do Socorro. **Relações socioespaciais no contexto das indústrias de calçados informais de Campina Grande, Paraíba**. 2011. 116f. Dissertação. (Mestrado em Geografia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

OLIVEIRA, F. **A economia brasileira**: crítica à razão dualista. São Paulo: Brasiliense, 1985. 179p.

\_\_\_\_\_. **Elegia para uma re(li)gião**. São Paulo: Boitempo, 1993.

OLIVEIRA, Roberto Véras; NETO, Eugênio Farias. Indústria calçadista, emprego, qualificação e ação pública em Campina Grande. In: RIOS, Francisco Welton Silva. **Campina Grande em debate**: a condição urbana da periferia pela lente do trabalho e das políticas públicas. Campina Grande: EDUEP/EDUFCG, 2009. p. 59-83.

PACK, Sam Ock. Daewoo: corporate growth and spatial organization. In: SMIDT, Marc; WEVER, Egbert. **The corporate firm in a changing world economy: case studies in the Geography of Enterprise**. London: Routledge, 1990. p. 207-233.

PEREIRA JÚNIOR, Edilson. **Território e economia política: uma abordagem a partir do novo processo de industrialização no Ceará**. São Paulo: Unesp/Selo Cultura Acadêmica, 2012. 355p.

PEREIRA, Willian Eufrásio Nunes. **A evolução econômica de Campina Grande: uma avaliação da economia municipal a partir do comércio**. 1998. 112f. Dissertação. (Mestrado em Economia) – Universidade Federal da Paraíba, Campina Grande, 1998.

\_\_\_\_\_. **Reestruturação do setor industrial e transformação do espaço urbano de Campina Grande-PB**. 2008. 360f. Tese. (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

\_\_\_\_\_. Distribuição espacial da indústria calçadista do Nordeste (1985/2005). In: MACAMBIRA, Júnior; SANTOS, Sandra Maria. **Brasil e Nordeste: ocupação, desemprego e desigualdade**. Fortaleza: IDT/BNB, 2008. p. 67-89.

PETRELLA, Riccardo. **Los limites a la competitividad: cómo se debe gestionar la aldea global**. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes/Sudamericana, 1996. 216p.

\_\_\_\_\_. Dinâmicas industriais e urbanização no Nordeste do Brasil. **Revista Mercator**. Fortaleza, CE, v. 14, n. 4, p. 63-81, dez. 2015.

PIRES DO RIO, Gisela Aquino. Estrutura organizacional e reestruturação produtiva: uma contribuição para a Geografia das corporações. **Revista território**, v. 3, n. 5, p. 51-66, jul/dez. 1998.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE. **Relatório de planejamento, gestão e transparência**. Campina Grande: PMCG, 1984. 50p.

\_\_\_\_\_. **Relatório de planejamento, gestão e transparência**. Campina Grande: PMCG, 1948. 59p.

RAMIRES, Julio Cesar Lima. As corporações multinacionais e a organização espacial: uma introdução. **Revista brasileira de geografia**, v. 1, n. 1, p. 103-112, mar., 1967.

QUEM são os desconhecidos novos donos da Alpargatas. **REVISTA EXAME: Economia**, São Paulo, 07 ago. 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/quem-sao-os-desconhecidos-novos-donos-da-alpargatas/>>. Acesso em: 20 jun 2018.

ALÉM da JBS. **REVISTA EXAME: Economia**, São Paulo, 20 set. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/alem-do-banco-original-de-quem-mais-a-j-f-e-dona/>>. Acesso em: 20 jun 2018.

SANTOS, Milton. **Espaço e método**. São Paulo: Edusp, 2008. 258p.

\_\_\_\_\_. **A natureza do espaço**. São Paulo: Hucitec, 1996. 288p.

\_\_\_\_\_. Circuitos espaciais da produção: um comentário. In: SOUZA, M. A. A.; SANTOS, M. **A construção do espaço**. São Paulo: Nobel, 1986. p. 121-134.

SANTOS, Milton; SILVEIRA, Maria Laura. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2011. 378p.

SANTOS, Leandro B. **Reestruturação, internacionalização e novos territórios de acumulação do Grupo Votorantim**. 2008. 281 f. Dissertação. (Mestrado em Geografia) – Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 2008.

SEBRAE. **A indústria de calçados da Paraíba 2015**. Brasília: SEBRAE, 2015. 100p.

\_\_\_\_\_. **A indústria de calçados da Paraíba 2012**. Brasília: SEBRAE, 2012. 78p.

\_\_\_\_\_. **A indústria de calçados da Paraíba 2006**. Brasília: SEBRAE, 2006. 85p.

SERRALVO, Francisco Antônio. A importância do reposicionamento de marcas no contexto competitivo: o caso das sandálias havaianas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 20., Salvador, BA, 2006. **Anais eletrônicos...** Salvador, BA: UFBA, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-mktc-1391.pdf>>. Acesso em: 12 mar 2017.

SILVA, Geraldo Francisco da Júnior. Campina Grande: desenvolvimento histórico no século XX. In: OLIVEIRA, Roberto Vêras de. **Campina Grande em debate: condição urbana da periferia pela lente do trabalho e das políticas públicas**. Campina Grande: EDUEP/EDUFCG, 2009. p. 11-34.

SILVA, José Antônio Rodrigues da. A globalização e os distritos industriais: a indústria de calçados da Paraíba. In: CAMPOS, Fred L., Siqueira. **A economia paraibana: estratégias competitivas e políticas públicas**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2006. p. 51-65.

SOJA, Edward W. **Geografias pós-modernas: a reafirmação do espaço na teoria social crítica**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1993. 245p.

SOUZA, Marcelo Lopes. **Mudar a cidade: uma introdução crítica ao planejamento e a gestão urbanos**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003. 198p.

SPOSITO, Eliseu; SANTOS, Leandro Bruno. **O capitalismo industrial e as multinacionais brasileiras**. São Paulo: Outras Expressões, 2012. 215p.

TAYLOR, Michael; THRIFT, Nigel. Business Organization, segmentation and location. **Regional Studies**, London, v. 17, p. 445-465, summer, 1986.

TEECE, David J. Towards an economic theory of the multiproduct firm. **ELSEVIER**, London, v. 3, Issue 1, p. 39-63, Mar, 1982.

VASCONCELOS, S. A. **Ascensão e queda da economia algodoeira de Campina Grande**. 1980. 243f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1980.

WORLD SHOE REVIEW. **Footwear industry**. Disponível em: <<http://www.worldshoereview.co.uk/index.html>>. Acesso em: 12 maio 2018.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A – Questionário sobre o perfil da atividade industrial

### Razão social e estrutura empresarial.

Ano de instalação na cidade:

O capital da empresa é originário de qual Estado e/ou País?

Com relação ao capital para a instalação do empreendimento, este é:

- de origem pessoal.
- de uma parceria entre dois investidores.
- de uma parceria entre três ou mais investidores.

Para a instalação do empreendimento houve financiamento em alguma instituição financeira?

- não.
- sim, em banco estatal (especificar)

\_\_\_\_\_;

- sim, em banco particular (especificar)

\_\_\_\_\_;

- sim, em outras instituições financeiras (especificar)

\_\_\_\_\_;

A instalação da unidade produtiva no município se deu em virtude da (o):

- Proximidade da matéria-prima;
- Mercado consumidor.  Nacional;  Internacional;  Os dois. Especificar:

\_\_\_\_\_;

- Acessibilidade aos sistemas de transportes;
- Infraestrutura urbana (água, luz, rede de esgoto, energia, etc);
- Preço da mão de obra;
- Baixo preço do terreno;
- Doação do terreno;
- Incentivos Fiscais oferecidos pelo Estado e Federação. Quais?

\_\_\_\_\_

- Incentivos Fiscais oferecidos pelo município. Quais?

\_\_\_\_\_

- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

### Origem e destino da matéria-prima

Indique onde a empresa adquire a matéria-prima utilizada na produção:

Ainda de acordo com a questão 6, indique os Países onde a empresa adquire a matéria-prima utilizada na produção:

País: \_\_\_\_\_.

País: \_\_\_\_\_.

País: \_\_\_\_\_  
 País: \_\_\_\_\_  
 País: \_\_\_\_\_  
 País: \_\_\_\_\_

Se a empresa recebe matéria-prima de outras empresas, indique de quais indústrias compra a matéria-prima utilizada na produção:

Nome da indústria: \_\_\_\_\_  
 Nome da indústria: \_\_\_\_\_

A matéria-prima comprada no estabelecimento chega através de:

( ) transporte contratado pelo revendedor ou fabricante (especificar transportadora)  
 \_\_\_\_\_;  
 ( ) transporte contratado pelo próprio estabelecimento (especificar transportadora)  
 \_\_\_\_\_;  
 ( ) frota da própria empresa.  
 \_\_\_\_\_;

Indique em percentual, para quais Estados a empresa negocia a mercadoria produzida no estabelecimento:

Estado: \_\_\_\_\_  
 Estado: \_\_\_\_\_

Ainda de acordo com o mercado consumidor, indique para quais Países a empresa negocia a mercadoria produzida no estabelecimento:

País: \_\_\_\_\_  
 País: \_\_\_\_\_  
 País: \_\_\_\_\_  
 País: \_\_\_\_\_  
 País: \_\_\_\_\_  
 País: \_\_\_\_\_

Se a empresa é fornecedora para outras empresas para quais indústrias negocia a mercadoria vendida no estabelecimento:

Nome da indústria: \_\_\_\_\_.

A mercadoria produzida no estabelecimento chega ao cliente através:

( ) de frota da própria empresa; \_\_\_\_\_%;

( ) de transporte rodoviário contratado pela empresa (especificar transportadoras)  
\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_%;

( ) de transporte marítimo contratado pela empresa (especificar transportadoras)  
\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_%.

### **Tecnologia e equipamentos.**

Os equipamentos utilizados pelas empresas podem ser considerados:

( ) de última geração; % \_\_\_\_\_;

( ) de uso intermediário, mas de grande eficácia; % \_\_\_\_\_;

( ) de uso antigo, mas sem necessidade de renovação. % \_\_\_\_\_.

A empresa adquire suas máquinas e equipamentos com frequência:

( ) anual; % \_\_\_\_\_;

( ) semestral; % \_\_\_\_\_;

Especificar: \_\_\_\_\_ % \_\_\_\_\_;

As máquinas e equipamentos são comprados:

( ) no Brasil (especificar Estado): \_\_\_\_\_;

( ) no exterior (especificar País): \_\_\_\_\_;

As máquinas e equipamentos recebem assistência técnica:

( ) bastante frequente de funcionários da empresa; % \_\_\_\_\_;

( ) pouco frequente de funcionários da empresa; % \_\_\_\_\_;

( ) bastante frequente de funcionários contratados do município; % \_\_\_\_\_;

( ) pouco frequente de funcionários contratados no município; % \_\_\_\_\_;

Especificar: \_\_\_\_\_ % \_\_\_\_\_;

### **Publicidade**

A empresa realiza alguma publicidade para o seu mercado consumidor?

( ) não;

( ) sim, somente no Estado onde está instalada;

( ) sim, em todo o Brasil;

De acordo com a resposta anterior, o tipo de publicidade utilizado é feito através de?

- Rádio;
- Jornal;
- Out door;

Qual o peso da publicidade para a venda do produto?

- Completamente necessária;
- Responsável pela venda de mais da metade dos produtos da empresa;
- Responsável pela venda de menos da metade dos produtos da empresa;
- Completamente desnecessária para a venda dos produtos.

### **Mercado de Trabalho**

De qual município da região a empresa contrata maior percentual de mão-de-obra?

Município: \_\_\_\_\_.

A empresa necessita contratar mão-de-obra especializada?

- Não;
- Sim, mas corresponde a menos da metade do quadro de funcionários;
- Sim, corresponde a mais da metade do quadro de funcionários.

De acordo com a resposta anterior, a empresa tem dificuldade de contratar mão-de-obra especializada?

- Não;
- Sim, mas é possível contratá-la no município;

Os funcionários contratados recebem algum tipo de treinamento?

- Sim, da empresa;
- Sim, de outra empresa (especificar) \_\_\_\_\_;
- Não.

Quantos funcionários trabalham diariamente na empresa?

\_\_\_\_\_;

Existe uma demanda diferenciada por funcionários para diferentes setores dentro da fábrica?

- não, cada setor exige quantidade equilibrada de funcionários;
- sim, alguns setores exigem um maior número de funcionários. (especificar)  
Setor: \_\_\_\_\_;

Setor: \_\_\_\_\_;  
 Setor: \_\_\_\_\_;  
 Setor: \_\_\_\_\_;

É possível afirmar que o gênero no qual a empresa pertence vem necessitando cada vez mais de funcionários qualificados e formais?

( ) sim, nos últimos anos vem aumentando o número de empregos formais e qualificados nesse gênero;

( ) não, nos últimos anos vem aumentando somente o número de empregos formais nesse gênero;

( ) não, os tipos e os vínculos de emprego continuam os mesmos de alguns anos atrás.

## 2 QUESTIONÁRIO PARA RECONHECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL DA EMPRESA

### Motivos determinantes para instalação da empresa no município – Unidade-Campina Grande

( ) proximidade da matéria-prima

( ) mercado consumidor. ( ) Nacional; ( ) Internacional; ( ) Os dois. Especificar:

\_\_\_\_\_;

( ) Acessibilidade aos sistemas de transportes

( ) Infra-estrutura urbana (água, luz, rede de esgoto, energia, etc);

( ) preço da mão de obra

( ) Baixo preço do terreno

( ) Doação do terreno

( ) Incentivos Fiscais oferecidos pelo Estado e Federação. Quais?

\_\_\_\_\_.

( ) Incentivos Fiscais oferecidos pelo município. Quais?

\_\_\_\_\_.

( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_.

### Ano de instalação das unidades industriais – Unidade Campina Grande

Fábrica 1 \_\_\_\_\_ Fábrica 5 \_\_\_\_\_

Fábrica 2 \_\_\_\_\_ Fábrica 6 \_\_\_\_\_

Fábrica 3 \_\_\_\_\_ Fábrica 7 \_\_\_\_\_

Fábrica 4 \_\_\_\_\_

**Quais atividades são terceirizadas – Unidade-Sobral**

( ) Assessoria jurídica; A empresa é de Sobral?

( ) Sim. Nome: \_\_\_\_\_

( ) Não. De onde? \_\_\_\_\_.

Nome: \_\_\_\_\_.

( ) Serviços de Contabilidade; A empresa é de Sobral?

( ) Sim. Nome: \_\_\_\_\_.

( ) Não. De onde? \_\_\_\_\_.

Nome: \_\_\_\_\_.

( ) Transporte de Cargas; A empresa é de Sobral?

( ) Sim. Nome: \_\_\_\_\_

( ) Não. De onde? \_\_\_\_\_.

Nome: \_\_\_\_\_.

( ) Alimentação/Restaurante para funcionários; A empresa é de Sobral?

( ) Sim. Nome: \_\_\_\_\_

( ) Não. De onde? \_\_\_\_\_.

Nome: \_\_\_\_\_.

( ) Limpeza e conservação predial; A empresa é de Sobral?

( ) Sim. Nome: \_\_\_\_\_

( ) Não. De onde? \_\_\_\_\_.

Nome: \_\_\_\_\_.

( ) Portaria, vigilância e sistemas de segurança; A empresa é de Sobral?

( ) Sim. Nome: \_\_\_\_\_

( ) Não. De onde? \_\_\_\_\_.

Nome: \_\_\_\_\_.

( ) Seleção da mão de obra; A empresa é de Sobral?

( ) Sim. Nome: \_\_\_\_\_

( ) Não. De onde? \_\_\_\_\_.

Nome: \_\_\_\_\_.

( ) Serviços de treinamento da mão de obra; A empresa é de Sobral?

( ) Sim. Nome: \_\_\_\_\_

( ) Não. De onde? \_\_\_\_\_.

Nome: \_\_\_\_\_.

( ) Manutenção de Equipamentos; A empresa é de Sobral?

( ) Sim. Nome: \_\_\_\_\_

( ) Não. De onde? \_\_\_\_\_.

Nome: \_\_\_\_\_.

( ) Movimentação internas de cargas; A empresa é de Sobral?

( ) Sim. Nome: \_\_\_\_\_

( ) Não. De onde? \_\_\_\_\_.

Nome: \_\_\_\_\_.

( ) Outros.

Quais: \_\_\_\_\_;

A empresa é de Sobral?

( ) Sim. Nome: \_\_\_\_\_

( ) Não. De onde? \_\_\_\_\_.

Nome: \_\_\_\_\_.

### **Organização da produção intra-empresa**

A Unidade de Campina Grande envia algo para as demais unidades do estado? Ela recebe algo das demais unidades?

\_\_\_\_\_

### **De onde compram a matéria-prima – Unidade-Campina Grande**

( ) % Sudeste. Quais matérias-primas? \_\_\_\_\_

( ) % Sul. Quais matérias-primas? \_\_\_\_\_

( ) % Centro-Oeste. Quais matérias-primas? \_\_\_\_\_

( ) % Nordeste. Quais matérias-primas? \_\_\_\_\_

( ) % Norte. Quais matérias-primas? \_\_\_\_\_

( ) % Outros Países. Quais matérias-primas? \_\_\_\_\_

### **Destino da produção – Unidade-Campina Grande**

( ) % Sudeste

( ) % Sul

( ) % Centro-Oeste

( ) % Nordeste

( ) % Norte

( ) % Sobral

( ) % EUA

( ) % América Latina (especificar) \_\_\_\_\_;

( ) % Europa (especificar) \_\_\_\_\_;

( ) % Outros (especificar) \_\_\_\_\_;

### **Escoamento da produção – Unidade-Campina Grande**

Transporte rodoviário – ( ) % Nacional ( ) % Internacional

Transporte aéreo – ( ) % Nacional ( ) % Internacional

Transporte marítimo – ( ) % Nacional ( ) % Internacional

### **Divisão do trabalho – Unidade-Campina Grande**

Quantos trabalhadores vinculados diretamente à linha de produção? \_\_\_\_\_.

Quantos trabalhadores no escritório (na organização e gestão da produção)? \_\_\_\_\_.

### **Processos produtivos e função das fábricas**

Fábrica 1 \_\_\_\_\_.

Fábrica 2 \_\_\_\_\_.

Fábrica 3 \_\_\_\_\_.

Fábrica 4 \_\_\_\_\_.

Fábrica 5 \_\_\_\_\_.

Fábrica 6 \_\_\_\_\_.

Fábrica 7 \_\_\_\_\_.

### **Processos produtivos e interação entre as fábricas**

- O processo produtivo se inicia na Fábrica \_\_\_\_\_ e passa pelas fábricas \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_; até chegar às fábricas \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_.

### 3 TRANSPORTE E LOGÍSTICA

Por que resolveu se instalar as margens dessa rodovia?

Qual o tempo médio para carregar/descarregar mercadorias:

Quantas viagens por dia e, em média, qual o volume transportado pelas empresas?

Quantos veículos trabalham na empresa?

A transportadora mais recebe ou mais expede mercadorias?

Número de Clientes cadastrados

De onde são os clientes?

#### Lista de estabelecimento próximos da BR-116

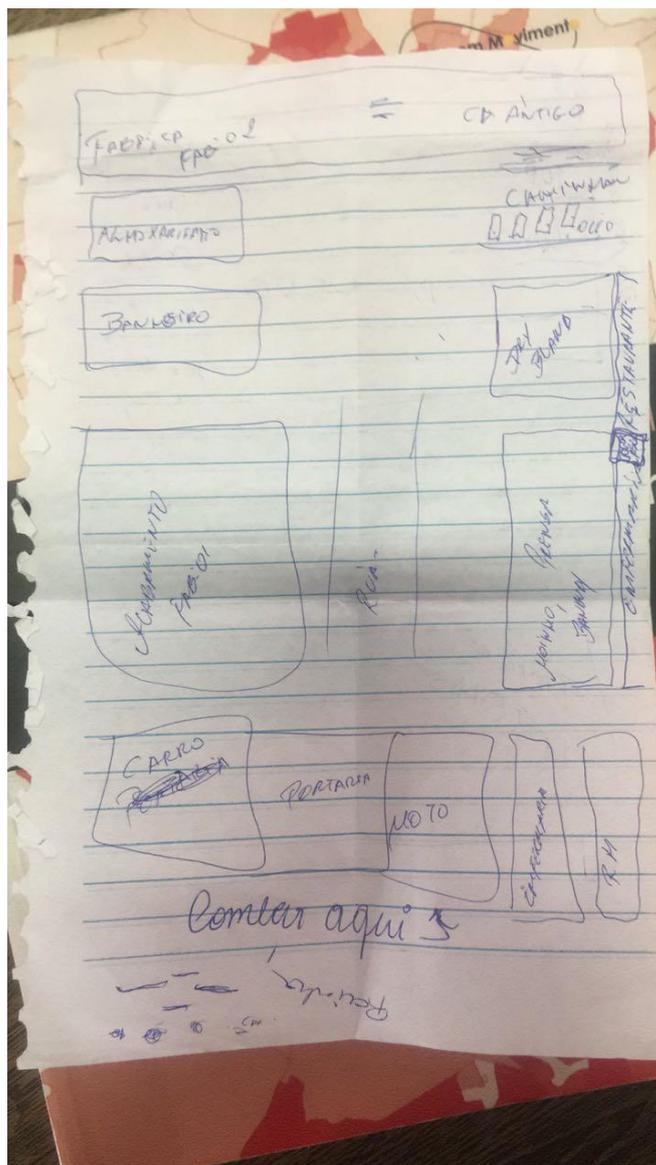
<b>Tipo</b>	<b>Pequeno porte</b>	<b>Médio porte</b>	<b>Grande Porte</b>	<b>outros</b>
Transportadoras				
Revendedoras de Veículos pesados				
Oficinas				
Galpões de estoque				
Postos de gasolina				

Revendedoras de peças e acessórios				
Outros				

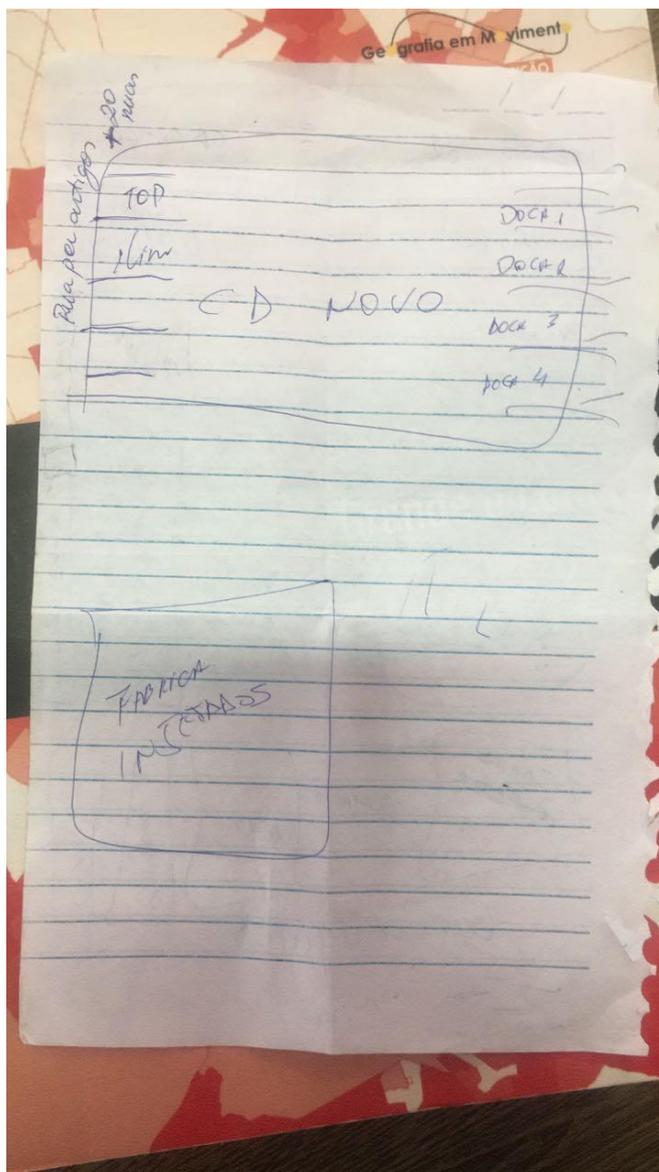
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Pereira Júnior (2012).

**ANEXO**

ANEXO A – Fotografia mapa mental da unidade de campina grande produzida por uma operária de produção da Alpargatas S.A.



Fonte: Trabalho de campo, 2017. Fotografia do autor.



Fonte: Trabalho de campo, 2017. Fotografia do autor.